

- **Aprender a aprender** - Implica a aquisição da capacidade de acrescentar algo novo ao que já é sabido ou que é recorrente, permitindo uma reorganização do sistema que o transporta para um outro estado ou patamar. É um tipo de aprendizagem orgânica, que comporta correcções, modificações, adaptações dinâmicas, sendo a base do processo de auto-renovação contínua. Produz mudanças profundas e definitivas. A concepção de aprender a aprender como um processo evolutivo coloca nas decisões do homem contemporâneo a capacidade e a responsabilidade de ser um co-construtor de um projecto de futuro desejado. A convivência com o excesso de informações e sensações impostas pelo mundo actual não deixa outra alternativa que não seja desenvolver essa capacidade de "aprender a aprender".

As chamadas organizações do conhecimento apresentam algumas características comuns. Fazem uso intensivo da informação e o seu modelo de gestão inclui, obrigatoriamente, um número reduzido de níveis hierárquicos e utilizam sempre o trabalho interfuncional - grupos de trabalho e de solução de problemas. Por consequência, o processo decisório é acentuadamente participativo.

Todo este desenho visa facilitar a recolha, a assimilação e o aproveitamento do conhecimento. Segundo Stewart, uma empresa tradicional é um conjunto de activos físicos, adquiridos por capitalistas responsáveis pela sua manutenção e que contratam pessoas para operá-los. Uma empresa voltada para o conhecimento é diferente de muitas formas, pois, não só os principais activos são intangíveis como também não está claro quem os possui ou quem é responsável por cuidar deles. Na organização do conhecimento, portanto, o principal activo é o capital intelectual (Stewart 1998).

Os principais actores deste novo paradigma organizacional são, naturalmente, as pessoas que têm o conhecimento como meio de produção. Também chamados de "trabalhadores do conhecimento" (Figura 4.3), carregam consigo, ao contrário dos paradigmas societais anteriores, os meios de produção. A um "modus operandi" sucede um "modus cognitivus" (Drucker et al 1997, Kessels 1998, Neves e Magalhães 2000).

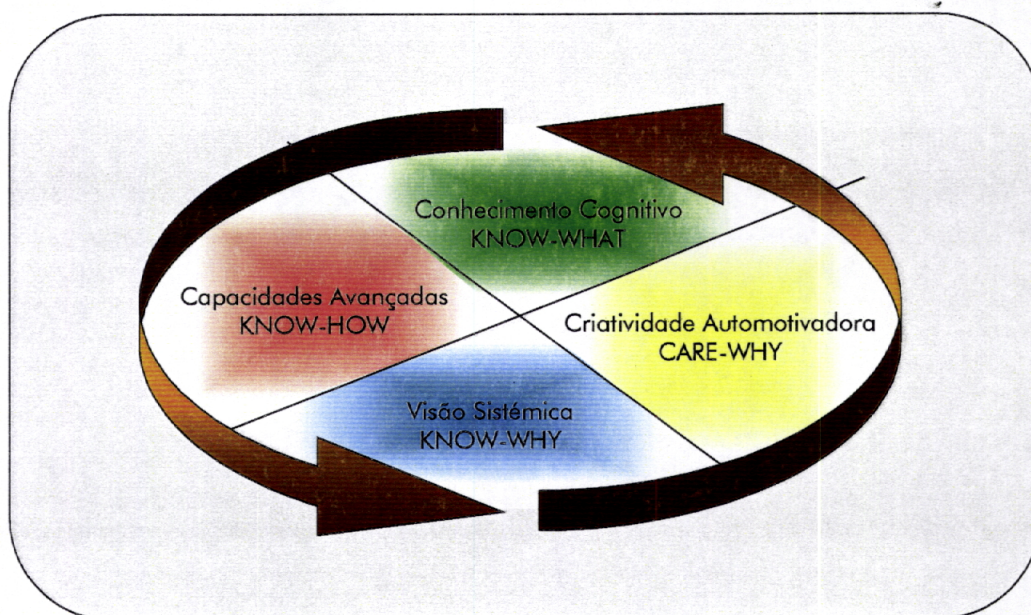
O factor diferenciador não se encontra nos meios tecnológicos colocados à disposição destes profissionais, mas sim na sua capacidade de conjugar o conhecimento já disponível com o que é adquirido da experiência por forma a gerar novo saber (Roos et al 1997). O trabalhador do conhecimento é, essencialmente, a fonte básica da formação do conhecimento na organização do conhecimento.

Embora alguns autores defendam que as organizações, mais do que o mercado, são um local por excelência para o desenvolvimento de novo conhecimento, são as pessoas que a compõem que possuem os meios para realizar essa tarefa. Logo constituem-se como os principais agentes no desenrolar deste processo (Hill 1996).

Edvinsson e Malone e Sveiby assinalam, igualmente, que as pessoas são os únicos agentes activos na organização. Todos os activos e estruturas, quer tangíveis ou intangíveis, são o resultado de acções humanas e dependem, em última instância, das pessoas para existir (Edvinsson e Malone 1998, Sveiby 1997a). Adicionalmente, Kaplan e Norton evidenciam que as ideias que permitem melhorar o desempenho para os clientes emanam, cada vez mais, dos trabalhadores operacionais, que actuam mais directamente nos processos internos e junto dos clientes (Kaplan e

Norton 1997). Essa mudança de perspectiva implica um recrutamento mais criterioso, para obter trabalhadores com capacidades cada vez mais analíticas.

FIGURA 4.3 - Características do Trabalhador do Conhecimento



Sveiby afirma que o recrutamento de novos colaboradores é a decisão de investimento mais importante da gestão e, talvez, a sua ferramenta estratégica mais crítica (Sveiby 1997a). Além disso, esta mudança de perspectiva implica grande reciclagem dos trabalhadores, para que as suas mentes e capacidades criativas sejam alinhadas com os objectivos organizacionais (Kaplan e Norton 1997). Segundo estes autores, os trabalhadores precisam de abandonar o papel de meros atendedores de solicitações para anteverem de forma pró-activa as necessidades dos clientes e apresentarem-lhes um conjunto mais amplo de produtos e serviços.

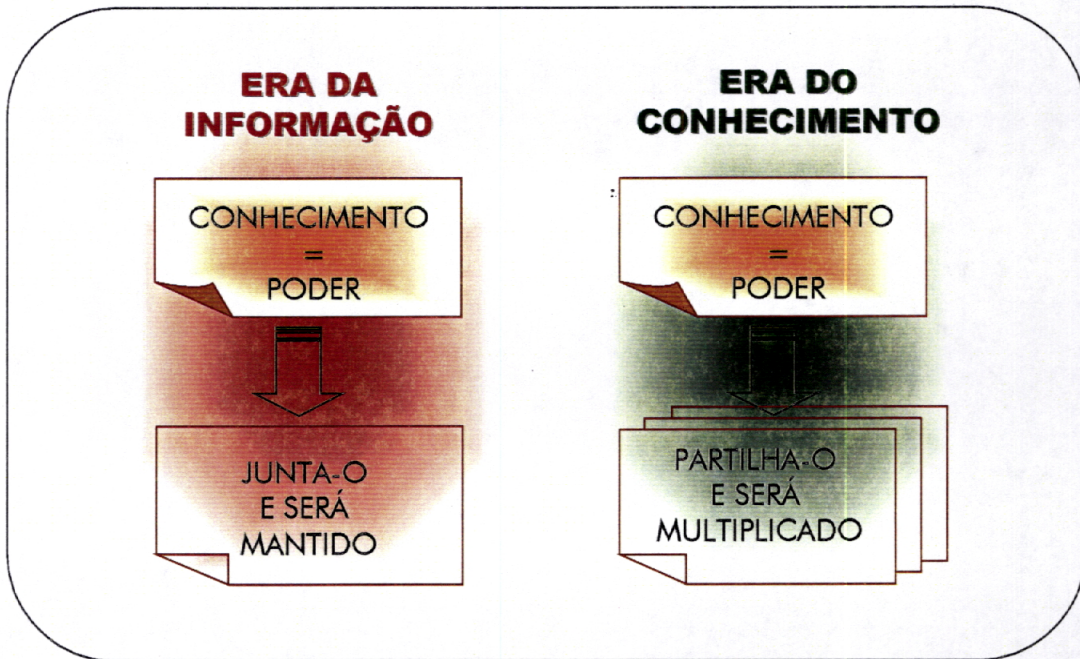
Esta nova era do conhecimento contém fortes implicações no poder do trabalhador. Deste modo, há uma alteração na ênfase do conceito de produção da organização para o indivíduo. Nesta sociedade do conhecimento são os trabalhadores que detêm a noção de produção e são eles que transportam consigo esse conhecimento.

Mas para que esta afirmação seja, na prática, verdadeira, todo o trabalhador tem que ir renovando o seu conhecimento, para evitar que este se torne obsoleto. O conhecimento está em constante mutação, pelo que a renovação constante do conhecimento será por excelência um factor de vantagem competitiva para a organização. Isto requer um contínuo reflectir sobre o conhecimento e sobre os processos de aprendizagem. Nas organizações, o novo conhecimento, como vimos, não é criado por uma pessoa individual, mas por pessoas que partilham os seus conhecimentos e experiências nas organizações.

Na era da informação, os gestores e trabalhadores adquiriam poder utilizando a informação e actuando sobre ela para o seu próprio benefício pessoal. Contudo a rápida expansão do

conhecimento tecnológico tornou a fórmula obsoleta e ninguém conseguiria "amealhar" conhecimento com sucesso, por muito tempo, sem que ele se tornasse obsoleto (Figura 4.4).

FIGURA 4.4 - Fórmulas do Conhecimento nas Eras da Informação e do Conhecimento



Hoje, na realidade económica da nova era da sociedade do conhecimento, o conhecimento cresce quando partilhado e não se deprecia com o uso. Mas para que esta partilha de conhecimento se torne realidade, há que criar um clima de confiança e o objectivo deverá ser facilitar a criação, distribuição e uso do conhecimento na organização.

4.3. Comunidades de Prática

De acordo com Nonaka, o conhecimento, no mundo ocidental, teve dois pólos fundamentais de desenvolvimento, o empirismo - conhecimento como resultado da experiência - e o racionalismo - conhecimento obtido essencialmente por via da razão e da reflexão (Nonaka 1994).

Se o segundo tem a sua origem nos pensadores da Antiguidade Clássica e o seu auge no dualismo sujeito/objecto de Descartes, já o primeiro deriva da constatação da evolução da raça humana, onde o saber era transmitido por intermédio da incorporação em comunidades ou grupos que executavam determinada tarefa para a qual o iniciado estava a ser preparado. Para estes grupos ou comunidades, que ainda hoje perduram (Carneiro e Conceição 1999, citados por Neves e Magalhães 2000), tem surgido na literatura a designação de "comunidades de prática" e ao tipo de aprendizagem realizado pelos seus indivíduos "learn-by-doing" (Polanyi 1969, Sveiby 1997b).

Estas comunidades de prática, nas quais o conhecimento detido pelo conjunto é superior à soma do conhecimento detido por cada um dos seus elementos, apresentam formas de comunicação e aprendizagem particulares ao grupo que podemos incluir no seu conhecimento tácito colectivo. Este conhecimento tácito colectivo evita que algum dos indivíduos pertencentes à organização detenha a totalidade do conhecimento tácito organizacional e, dado que também existem perspectivas distintas sobre o mesmo problema, permite o confronto criativo de ideias e opiniões (Leonard e Sensiper 1998).

O mais importante canal de transferência do conhecimento no interior das organizações são as conversações pessoais, pois, são a forma como os trabalhadores do conhecimento descobrem o que sabem, partilham o conhecimento e criam o novo conhecimento ao longo deste processo (Webber 1993).

Enfatizando mais esta ideia alguns autores afirmam que estas comunidades de prática são o verdadeiro mecanismo pelo qual as pessoas aprendem e que é através dele que o trabalho aparece realizado (Riggles 1998, citado por Neves e Magalhães 2000).

As pessoas raramente dão coisas valiosas, incluindo o seu conhecimento, sem esperarem algo em troca. Necessita-se, por isso, de um mercado e de uma moeda. Para estabelecer uma cultura interna de partilha do conhecimento é indispensável usar uma moeda que tenha valor – avaliação da "performance", por exemplo - e garantir que a partilha do conhecimento é mais valorizada do que o seu entesouramento individual.

Entre os modos de pagamento existentes, podemos referir três factores a ter em conta, por ordem decrescente de importância: a reciprocidade - o "banco de favores mútuos" -, a reputação e o altruísmo. A estes junta-se a importância da confiança, sem a qual nenhum mercado, aliás, consegue funcionar. Provavelmente, os sinais de mercado mais claros, ainda, que imperfeitos, correm pelas redes informais no interior das organizações, nomeadamente, em torno das comunidades de prática, com actividades, interesses ou objectivos comuns (Davenport e Prusak 1998).

4.4. A Motivação na Organização do Conhecimento

São muitas as teorias sobre a motivação e a satisfação das pessoas no trabalho e com o trabalho. Considerando a intencionalidade e as expectativas como premissas para o estudo do comportamento do ser humano na organização, e reportando-nos ao carácter racional da busca de objectivos, sejam eles pessoais ou organizacionais, colocaremos dessa forma, as organizações e as pessoas numa mesma base de estudo, onde ambas buscam racionalmente atingir os seus objectivos (Filho 1999).

As pessoas possuem objectivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com as suas percepções da realidade. A motivação desenvolve-se somente depois de se ter um objectivo a concretizar. O objectivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de uma pessoa e gera a intenção de concretizar-se algo. Nesta perspectiva, a motivação liga-se à acção. A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização (Motta 1991).

Outra visão que nos parece adequada para o estudo da motivação no trabalho do conhecimento é a que define o "contrato psicológico". Entre o trabalhador e a organização estabelece-se uma relação de expectativas mútuas celebrada através de um contrato de trabalho - pelo qual o trabalhador se obriga, mediante retribuição, a prestar uma actividade -, mas também através de um *contrato psicológico* (Pereira 1999).

O contrato psicológico define as expectativas mútuas que o trabalhador e a organização desenvolvem através da articulação dos gestores (Thomas 1976) ou, ainda, o conjunto de expectativas mútuas que dizem respeito ao trabalho, papéis, confiança e influência, estabelecidas por acordo tácito, mas sobre as quais há acordo (Garbaro 1978).

Significa isto, por exemplo, que *o indivíduo espera receber e a organização espera dar* – salário, oportunidade de desenvolvimento, reconhecimento e aprovação do bom trabalho realizado, segurança e benefícios, ambiente amigável, justiça, trabalho significativo e com uma finalidade – e *o indivíduo espera dar e a organização espera receber* – um dia "honesto" de trabalho, lealdade à organização, iniciativa, obediência às normas e regulamentos, eficiência no trabalho, flexibilidade, criatividade e vontade de aprender e de se desenvolver (Pereira 1999).

Assim, alguns benefícios e recompensas materiais são especificamente estipulados e acordados, porém os factores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho desafiante, tratamento imparcial e, assim por diante, são mais implícitos por natureza. Mesmo assim, embora não declaradamente esta "renda psicológica" talvez seja a componente mais crítica do contrato.

Nesta óptica, a motivação depende de duas condições básicas (Filho 1999):

- Até que ponto as *expectativas das pessoas*, sobre o que a organização lhes dará e o que elas devem dar à organização em troca, coincidem com as *expectativas da organização*, em relação ao que ela irá dar e receber;
- Supondo que haja um acordo entre os dois conjuntos de expectativas, a *natureza do que é efectivamente contratado* - por exemplo, salário em troca de tempo no serviço,

satisfação social e segurança no emprego em troca de trabalho duro e lealdade, oportunidades de crescimento e desenvolvimento em troca de trabalho de alta qualidade e esforços criativos, ou combinação variadas dessas coisas.

Nas organizações do conhecimento, onde o trabalho intelectual será cada vez mais predominante, os contratos de trabalho serão, também, cada vez mais psicológicos. Como acréscimo, na "era do conhecimento" os sistemas de autoridade com ênfase no controle e na coerção estarão definitivamente sepultados. Também as normas e os valores da organização serão decisivos para definir quem irá (poder/querer) trabalhar para ela.

4.5. Gestão do Desempenho Baseada nas Competências

4.5.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As propostas para obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar numa mesma direcção: gestão estratégica de recursos humanos (Kamoche 1996, Taylor, Beechler e Napier 1996), gestão de competências (Prahalad e Hamel 1990, Heene e Sanchez 1997), gestão de desempenho (Edwards e Ewen 1996), acumulação do saber (Arrègle 1995, Wright et al 1995) e gestão do capital intelectual (Stewart 1998). Percebe-se nestas proposições a ênfase dada às pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, num ambiente dinâmico e turbulento.

A gestão estratégica de recursos humanos envolve a concepção e a implementação de um conjunto de políticas e práticas internamente consistentes, que garantem que o capital humano da organização contribua para alcançar os objectivos do seu negócio (Huselid, Jackson e Schuler 1997). De acordo com estes autores, a complexidade social e a ambiguidade causal inerente a estas práticas – tais como a concepção do trabalho baseado em equipas, a participação dos trabalhadores e o desenvolvimento de capacidades a longo prazo – são determinantes face à concorrência.

Esta nova perspectiva de gestão dos sistemas de recursos humanos requer, por sua vez, fortes alterações nas práticas tradicionais dos departamentos de recursos humanos e no modo como deve ser perspectivada a gestão das organizações. Pressupõe-se que os diversos componentes da gestão de recursos humanos não somente têm de estar internamente articuladas e integradas umas com as outras, mas terão também de estar integradas com a estratégia global da organização.

O reconhecimento de que as organizações são constantemente pressionadas para actuarem em diferentes direcções, segundo as expectativas dos seus múltiplos constituintes, levou a que se procurassem conceptualizar as tensões resultantes dessas expectativas frequentemente divergentes.

A organização é modelada de acordo com as exigências de grupos poderosos, tais como os *accionistas, sindicatos, clientes e gestores de topo*, ficando assim a eficácia associada a conceitos como a satisfação de clientes, a aprendizagem organizacional, a capacidade de adaptação e a legitimidade.

Morin concebe a eficácia organizacional em função de quatro dimensões: o valor dos recursos humanos, a eficiência económica, a legitimidade da organização e a dimensão sistémica (Morin 1994). A primeira dimensão diz respeito ao impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho da organização, quer a um nível individual e subjectivo - por exemplo, o grau de satisfação dos trabalhadores -, quer a um nível comportamental - por exemplo, os índices de absentismo e rotação -, quer ainda em termos dos resultados intermédios, como sejam a melhoria na qualidade do produto ou serviço, a racionalização dos custos, ou o nível de produtividade alcançado (Lawler, Anderson e Buckles 1995). A segunda dimensão baseia-se no estudo dos indicadores financeiros. A terceira dimensão, a legitimidade da organização perante os grupos

externos, é analisada em função do reconhecimento político por parte dos constituintes exteriores, isto é, a satisfação dos clientes, dos fornecedores, da comunidade e dos reguladores externos. Finalmente, a dimensão sistémica é analisada através da qualidade dos produtos ou serviços desenvolvidos, do desempenho financeiro e da capacidade competitiva da organização.

A nova concepção da gestão de recursos humanos tem como base a consideração de que existe um efeito positivo das práticas de gestão de recursos humanos sobre os resultados organizacionais. Esta nova concepção deu origem a diversas linhas de investigação teórica e empírica (Tabela 4.1), que procuram identificar e explicar quais as práticas de gestão de recursos humanos que têm uma maior influência nos resultados organizacionais (Caetano e al 2000).

A. Sistemas de Recompensas

Na gestão dos sistemas de remuneração podem ser considerados dois tipos de remuneração: *económica*, no que se refere à compensação salarial ou atribuição de bónus ou benefícios, e *não económica*, corporizada pela delegação de poderes e autonomia ou pelo reconhecimento (Qureshi 1995).

A remuneração constitui a melhor forma de ligação entre os recursos humanos e o desempenho organizacional apesar de, analisando separadamente o salário base e o salário contingencial dos gestores de níveis mais elevados, se concluir que o primeiro *de per se*, não se relaciona com o desempenho organizacional. No entanto, quanto mais elevado for o salário contingencial - por exemplo, o bónus - maior será o nível de desempenho organizacional (Gerhart e Milkovich 1990). Assim, alguns autores colocam a ênfase na utilização de sistemas de recompensa específicos como forma de alcançar a eficiência e a eficácia organizacional.

Um sistema de remuneração pode ser avaliado tendo em conta a sua filosofia, os objectivos e práticas de recompensa. Um sistema remuneratório caracterizado pela equidade permite que o mesmo atinja os seus principais objectivos: atrair recursos humanos para a organização, retê-los com os níveis de desempenho pretendidos, motivá-los e cumprir obrigações legais, geralmente definidas pelas instituições governamentais (Qureshi 1995). O tipo de posição que uma organização tem no mercado, relativamente ao seu pacote total de remunerações, é crucial na determinação do comportamento dos seus membros, bem como do clima organizacional (Lawler 1984).

Tendo em conta a relação potencial entre o sistema remuneratório e o desempenho organizacional, ressaltam, então, como factores-chave a considerar: a implementação de sistemas retributivos contingenciais aos níveis de desempenho alcançados, o conhecimento das condições de mercado - tendo como preocupação quer a equidade externa, quer a equidade interna - e ainda os benefícios incluídos no total do pacote salarial.

B. Recrutamento e Selecção

Os processos de *recrutamento* e *selecção* ocupam uma posição fundamental nas políticas de gestão de recursos humanos, uma vez que podem permitir às organizações afectarem os recursos humanos necessários à manutenção do seu nível de competitividade, através da aquisição das competências necessárias (Qureshi 1995).

TABELA 4.1 - Estudos Empíricos sobre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a sua Influência na *Performance* Organizacional

PRÁTICAS	AUTORES
<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerhart e Milkovich 1990 • Gomez-Mejia 1992 • Holzer 1990 • Huselid 1995 • Lawler 1984 • Lawler 1990 • Leonard, 1990 • MacDuffie 1995 • Richardson e Nejad 1986
<ul style="list-style-type: none"> • Selecção 	<ul style="list-style-type: none"> • Glinow 1993 • Illes e Salaman 1995 • Qureshi 1995 • Schmidt, Hunter, McKenzie e Mudrow 1979 • Terpstra e Rozell 1993
<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Qureshi 1995 • Schmidt, Hunter, McKenzie e Mudrow 1979
<ul style="list-style-type: none"> • Formação e Desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Ashton e Felstead 1995 • Knoke e Kalleberg 1994 • Russel, Terborg, e Powers 1995
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do Desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Glinow 1993 • Lorsch e Allen 1973
<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento dos Trabalhadores e Participação 	<ul style="list-style-type: none"> • Marchington 1995 • Lawler et al 1995 • Wagner 1994
<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de Informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Brewster, Hegewisch, Mayne e Tregaskis 1994
<ul style="list-style-type: none"> • Organização do Trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Wagner 1994 • Osterman 1997 • Levine 1995
<ul style="list-style-type: none"> • Segurança no Trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Delaney e Huselid 1996 • Glinow 1993
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Becker e Gerhart 1996

Fonte: Caetano et al 2000

Por esta via, adequam-se os recursos humanos às funções a desempenhar, relevando-se, para tanto, três preocupações estratégicas: o desenho de um sistema de *selecção* que dê suporte à estratégia da organização - adequação dos candidatos às necessidades futuras que a estratégia exige e análise da disponibilidade dessas pessoas no mercado; a promoção do fluxo interno de

peças no sentido de adaptação destas às estratégias de negócio emergentes; e a adequação dos quadros nucleares às expectativas do negócio (Devanna, Fombrun e Tichy 1984).

Do ponto de vista estratégico, os processos de *recrutamento* e *selecção* requerem não só uma interpretação integrada das relações entre os vários níveis das políticas de recursos humanos, mas também um processo de planeamento de longo prazo tendo em vista as necessidades potenciais futuras da organização (Miller 1984).

Por outro lado, face ao ritmo de mudança exige-se que as organizações adquiram competências diferentes e inovadoras. O desafio com que deve ser encarado o processo de *recrutamento* e *selecção* reside no desenvolvimento de uma perspectiva a *longo prazo*, já que as decisões tomadas hoje repercutem as suas consequências na *performance* futura da organização.

C. Formação e Desenvolvimento

O aumento, nos últimos anos, da importância e da proeminência das organizações baseadas no conhecimento, serviços e alta tecnologia, fez despertar a atenção para as necessidades de *formação e desenvolvimento* dos trabalhadores (Larsen 1994).

A *formação*, no sentido amplo, toma em consideração todas as actividades desenhadas para garantir que os trabalhadores estão devidamente equipados com conhecimentos e competências para desempenhar as suas funções.

As mudanças tecnológicas associadas à mudança dos produtos e dos processos de trabalho, as mudanças organizacionais, as exigências ao nível de gestão do tempo e do desenvolvimento para melhorar o desempenho, são alguns dos factores que levam as organizações a recorrer à formação profissional. Verificam-se ainda outros factores, tais como, o esforço por atingir os objectivos do negócio e a valorização do conhecimento e competências dos trabalhadores, e da sua capacidade de aprendizagem.

D. Avaliação e Gestão do Desempenho

Numa época em que os recursos humanos são generalizadamente considerados como um dos principais factores determinantes da competitividade das organizações, a *avaliação e a gestão do desempenho* profissional emerge como um dos problemas mais críticos que os processos de gestão devem resolver (Caetano 1996).

E. Envolvimento dos Trabalhadores

Quando os recursos humanos são definidos como um factor potencial de vantagem competitiva da organização, as práticas que favorecem o envolvimento dos trabalhadores na dinâmica organizacional ganham um novo relevo. Porém, apesar de se defender que o envolvimento dos trabalhadores tem um efeito positivo na organização, é difícil determinar com exactidão qual o seu impacto nas atitudes e nos comportamentos dos trabalhadores, assim como o tipo de relação que existe entre o envolvimento dos trabalhadores e o seu desempenho (Marchington 1995).

Como refere, ainda, este autor, os gestores estão agora a ser confrontados com o argumento de que a expansão das funções, o trabalho em equipa e o *empowerment* são factores chave para o sucesso organizacional (Marchington 1995).

Saliente-se, no entanto, que a prática mais comum de envolvimento dos trabalhadores tem um carácter formal e consiste na consulta e na participação formal dos representantes dos trabalhadores em determinados domínios da vida organizacional.

F. Partilha de Informação

A proeminência da perspectiva da gestão de recursos humanos influenciou o aumento da atenção dedicada à *comunicação* nas organizações.

A literatura identifica uma evolução da *comunicação* no sentido de uma mudança de focalização dos canais colectivos — corporizada pela mediação levada a cabo pelos representantes formais dos trabalhadores — para uma *comunicação* mais directa e individualizada com os próprios trabalhadores. Esta evolução na utilização da *comunicação* organizacional é considerada uma componente chave da gestão de recursos humanos (Brewster, Hegewisch, Mayne e Tregaskis 1994).

F. Organização do Trabalho

A *organização do trabalho*, também chamada de desenho funcional ou redesenho funcional, consiste no planeamento das várias tarefas que compõem uma função, aí se incluindo aspectos quer estruturais, quer sociais, como sejam a alocação de tarefas entre os papéis organizacionais e a *organização do trabalho* encarada como uma intervenção tecno-estrutural aplicada no sentido de alcançar o compromisso e o aumento da *produtividade* dos colaboradores (Sparrow e Hiltrop 1994).

Os sistemas de participação dos trabalhadores (Wagner 1994), mercados internos de emprego (Osterman 1997) e sistemas baseados na produção por equipas (Levine 1995), são considerados formas de organizar o trabalho que têm sido discutidas como afectando positivamente o desempenho organizacional.

Em síntese, a gestão de recursos humanos é tida como uma força importante para se conseguir a eficácia organizacional. Devanna, Fombrun e Tichy sintetizam algumas ideias sobre o papel e a estrutura dos sistemas de recursos humanos nas organizações (Devanna, Fombrun e Tichy 1984):

- As actividades de recursos humanos têm um grande impacto na performance individual e, consequentemente, na produtividade e na performance organizacional;
- A capacidade de inovação das organizações depende da criação de um contexto organizacional que dê suporte à inovação;
- A qualidade das decisões estratégicas tomadas pelas organizações está ligada à qualidade dos Recursos Humanos e ao seu papel no processo de tomada de decisão;
- O sucesso na implementação dos objectivos estratégicos depende, em grande extensão, do modo como a organização desenvolveu o seu ciclo dos recursos humanos e das pessoas que seleccionou, da adequação da avaliação de desempenho efectuada, do ajustamento entre o sistema de recompensas e o alcance dos objectivos estratégicos e do desenvolvimento das competências necessárias para assegurar o sucesso da estratégia organizacional.

Os gestores de recursos humanos são ao mesmo tempo generalistas estratégicos e agentes de mudança. Assim, eles estão em posição de ajudar a gestão a escolher, alinhar e integrar medidas de eficácia baseadas na missão, visão, valores e objectivos da organização.

Neste contexto, é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como novos instrumentos – complementares - que fazem parte de um mesmo movimento - de gestão estratégica de recursos humanos -, voltado para oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações, na busca da competitividade (Brandão e Guimarães 2000).

4.5.2. Gestão de Competências

Nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que o seu sucesso será determinado pelas capacidades, aptidões, talentos e experiências dos seus trabalhadores, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente, no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais. O interesse pelo assunto estimulou a realização de pesquisas e estudos, dando origem a uma corrente teórica que propõe a gestão de competências² como o mecanismo para criar e sustentar a vantagem competitiva (Brandão e Guimarães 2000).

Durand, seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi, construiu um conceito de competência baseado em três dimensões - *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, capacidade e atitude)-, englobando não só questões técnicas mas, também, a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Neste caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito (Durand 1998).

Este autor, acrescenta, ainda, que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e colectiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões, isto é, pela assimilação de conhecimentos, integração de capacidades e adopção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho (Durand 1999).

Alguns autores elevam o conceito de competência à equipa de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Durand chama a atenção para este aspecto ao afirmar que as crenças e os valores partilhados pela equipa de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho dos seus componentes (Durand 1999).

Prahalad e Hamel, por sua vez, tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, capacidades, tecnologias, sistemas físicos, sistemas de gestão e valores que geram um diferencial competitivo para a organização, a exemplo das proposições da *Resource-Based Management Theory*. Para estes autores, competências essenciais nas organizações – *core competences* – são aquelas que conferem

² Preliminarmente, é importante esclarecer a diferença entre os termos *gestão de competências* e *gestão por competências*. Enquanto o primeiro diz respeito à forma como a organização planeia, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, o segundo sugere que a organização divida o trabalho das suas equipas segundo as suas competências. A gestão de competências pode incluir, ou não, a gestão por competências.

vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência (Prahalad e Hamel 1990).

Assim, torna-se possível classificar as competências como **humanas** - relacionadas com o indivíduo ou a equipa de trabalho - e **organizacionais** - que dizem respeito à organização como um todo ou a uma das suas unidades -, ressaltando-se que o conjunto de competências profissionais, aliado a processos e outros recursos, é o que dá origem e sustentação à competência organizacional.

A gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia de gestão derivada da *Resource-Based Management Theory*. Esta teoria sustenta que determinados atributos organizacionais - recursos - são condicionantes do sucesso da organização frente à concorrência. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados conferem à organização uma vantagem competitiva actual e futura (Brandão e Guimarães 2000). Esta corrente teórica sugere, ainda, que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para criar a vantagem competitiva sustentável, por promover o desenvolvimento de capacidades, produzir um complexo de relações sociais e criar conhecimento, ou seja, por desenvolver competências - o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento e gestão de carreiras.

Com a identificação, captação e desenvolvimento de competências, a ideia é que a organização e os seus profissionais eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam (Stewart 1998).

A gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da organização e direcciona as suas acções de recrutamento e selecção, formação, gestão de carreiras, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao atingir dos seus objectivos.

A gestão de competências deve ser vista, portanto, como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o organizacional até ao individual, passando pelo divisional e pelo grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional - missão, visão de futuro e objectivos. Esse processo confere um certo nível de competitividade actual e futuro à organização e, com isso, acesso potencial a novos mercados, dando-lhe sentido de continuidade e sustentabilidade (Prahalad e Hamel 1990).

4.5.3. Gestão do Desempenho

A gestão de desempenho vem assumindo um carácter estratégico para as organizações, sendo considerada fundamental na gestão estratégica de recursos humanos e, por conseguinte, no processo de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário à consecução dos objectivos organizacionais. Hoje, apresenta-se como um instrumento de gestão capaz de integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria da performance dos indivíduos, das equipas de trabalho e da organização como um todo (Brandão e Guimarães 2000).

A gestão de desempenho surgiu, nos últimos anos, como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação do desempenho humano nas organizações³.

Avaliar, em síntese, significa comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados/planeados. Isto pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização - resultado esperado - e a sua actuação efectiva - trabalho realizado - mas, também, a existência de algum mecanismo de acompanhamento, que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planeado. É por essa razão que a gestão de desempenho surge como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente aplicadas para a avaliação. O termo *gestão* dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve actividades de planeamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (Guimarães 1998).

As organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação do desempenho nos seus diversos níveis, desde o organizacional até ao individual, pois, o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas, também, das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

No nível **organizacional**, o planeamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, visão e objectivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível **divisional** ou **funcional**, o interesse recai sobre os objectivos e metas de cada unidade produtiva da organização, visando a eficácia organizacional. No nível **grupal**, a avaliação concentra-se sobre os projectos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipas e, finalmente, no nível **individual**, o objecto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho, ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, busca-se a qualidade e a produtividade dos produtos e serviços criados pela organização (Brandão e Guimarães 2000).

Algumas pesquisas têm evidenciado a existência de uma estreita relação entre as práticas de recursos humanos e os resultados organizacionais. A gestão de recursos humanos num contexto organizacional mais amplo, tem sido reconhecida como um factor crítico para o sucesso organizacional.

Kamoche comenta que a competitividade de uma organização e a eficiência com a qual as suas acções são conduzidas representam a medida da sua capacidade de unir recursos humanos em torno de objectivos estratégicos (Kamoche 1996). É, pois, por meio da gestão do desempenho que a organização consegue reciclar-se e sobreviver em ambientes dinâmicos e turbulentos (Guimarães 1998).

³ A difusão e utilização ampliada de processos e escalas para avaliar o desempenho dos trabalhadores tomou corpo com o advento do taylorismo ou do movimento da Gestão Científica, no início do século XX. Quando se fala em avaliação de desempenho humano, o objecto avaliado é o trabalho que o empregado executa e que lhe é atribuído em função dos processos, objectivos e metas organizacionais.

Com o desenvolvimento da teoria administrativa, a avaliação do desempenho evoluiu das metodologias de controle dos tempos e movimentos, propostas no início do século XX, para processos que consideram o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo.

4.5.4. Gestão de Competências vs. Gestão do Desempenho

A gestão de competências e a gestão do desempenho parecem estar baseadas num mesmo pressuposto: a competência ou desempenho do indivíduo exerce influência e é influenciada pela competência ou desempenho da organização como um todo. Enquanto os teóricos da gestão de competências afirmam que a competência humana, aliada a outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional, os autores que defendem a gestão do desempenho afirmam que a performance no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas, também, de atributos organizacionais.

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com as da organização como um todo, faz com que tanto a gestão do desempenho como a gestão de competências estejam inseridas num contexto de gestão estratégica de recursos humanos, aqui entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário à consecução de objectivos organizacionais, através da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização (Taylor, Beechler e Napier 1996). Ou seja, as duas tecnologias de gestão propõem-se orientar e promover a integração dos diversos subsistemas de recursos humanos – recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras e remuneração, entre outros – em torno dos objectivos e metas organizacionais.

Percebe-se, então, a existência de semelhanças conceptuais entre competência e desempenho. O resultado alcançado - o desempenho - representa, em última instância, a própria competência do indivíduo.

Como instrumentos de um mesmo construto, melhor seria utilizar o termo *Gestão do Desempenho Baseada nas Competências*, considerando o carácter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. Parece necessário integrar num único modelo de gestão as actividades de planeamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível organizacional até ao individual (Brandão e Guimarães 2000).

Um outro aspecto que merece ser considerado é a possibilidade da gestão do desempenho e da gestão de competências contribuírem para processos de objectivação e individualização do trabalho e, desta forma, acabarem constituindo mecanismos de controle social dos trabalhadores e de manutenção das estruturas de poder das organizações. A **objectivação** refere-se ao processo de traduzir, em termos quantitativos, o desempenho e as competências - conhecimentos, capacidades e atitudes - do indivíduo, buscando estimar o valor da sua contribuição para a consecução dos objectivos organizacionais. A **individualização**, por sua vez, não é mais do que o reforço do individualismo, como estratégia para evitar a mobilização de trabalhadores em torno de reivindicações colectivas (Pagès et al 1993).

De facto, segundo Legge, certas práticas de recursos humanos conferem um aspecto de modernidade aos estilos administrativos mas, na realidade, não negam os princípios fundamentais do *taylorismo* e do *fordismo* (caracterizado na Tabela 4.2, por oposição ao *toyotismo*, de acordo com Tachizawa e Saico) nem alteram as estruturas de poder nas organizações (Legge 1995).

TABELA 4.2 - Princípios do Fordismo e do Toyotismo

FORDISMO - PARADIGMA INDUSTRIAL	TOYOTISMO - PARADIGMA PÓS-INDUSTRIAL
Realização de uma única tarefa pelo trabalhador	Realização de múltiplas tarefas pelo trabalhador
Pagamento baseado em critérios de definição do emprego (<i>pro rata</i>)	Pagamento pessoal em função do resultado por equipa
Alto grau de especialização de tarefas	Eliminação da delimitação de tarefas
Pouca ou nenhuma formação no trabalho	Formação contínua do trabalhador
Nenhuma ou pouca preocupação com a segurança no trabalho	Grande estabilidade no emprego para trabalhadores centrais
Autocracia	Liderança participativa
Layout compartimentado (ambiente de trabalho fechado)	Layout flexível e aberto (ambiente de trabalho panorâmico)

Fonte: Tachizawa e Saico 1997

O desafio das organizações está, pois, na utilização destes instrumentos associados a práticas de desenvolvimento de equipas, de aprendizagem colectiva ou organizacional e de gestão do conhecimento, entre outros, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas, não apenas, a desenvolver colectivamente competências mas, também, a partilhá-las, estimulando, assim, a cooperação no trabalho.

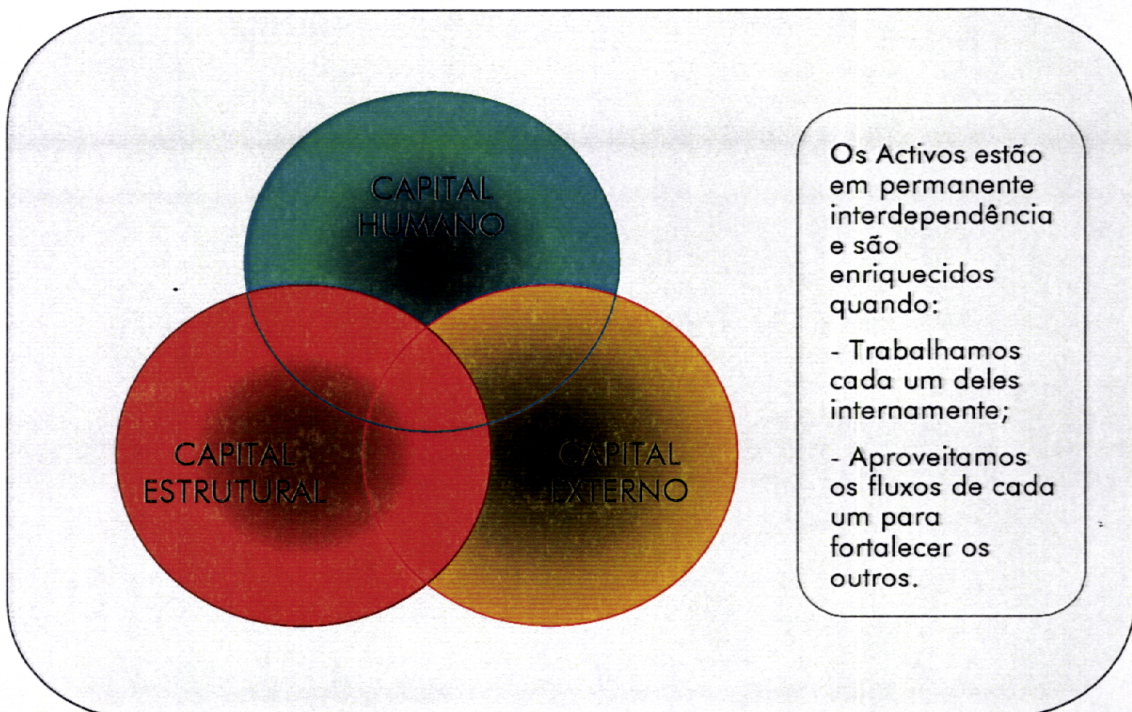
4.6. O Capital Intelectual como Fonte de Vantagem Competitiva

O capital intelectual representa, actualmente, o valor mais importante para afrontar o quadro competitivo actual. O conhecimento está ocupando o lugar do capital como força motriz em todas as organizações do mundo (Drucker 1995).

Durante os últimos anos do século XX, a maior parte dos gestores colocaram em causa o modelo tradicional de gestão da mudança organizacional, centrado nos "instrumentos" estratégia, estruturas organizativas, processos e pessoas, não porque os resultados no passado não tivessem sido satisfatórios, mas porque este modelo não concedia suficiente importância a três dimensões fundamentais na liderança da mudança organizacional. Estas três dimensões são a informação, as tecnologias da informação e a gestão do conhecimento, ou seja, referem-se à criação e aplicação do conhecimento nas organizações, sendo, por isso, necessário contemplar novas estratégias que considerem o conhecimento como elemento fundamental (Marchand 2000).

A gestão dos talentos é uma estratégia a considerar e cujo objectivo assenta na criação de maior valor para a organização - accionistas, clientes, trabalhadores, colaboradores, credores, etc. - e que, em primeiro lugar, capta tanto o talento individual como organizacional e, num segundo momento, aumenta e retém no seu seio o talento para o desenvolvimento organizacional.

FIGURA 4.5 - Capital Intelectual Organizacional



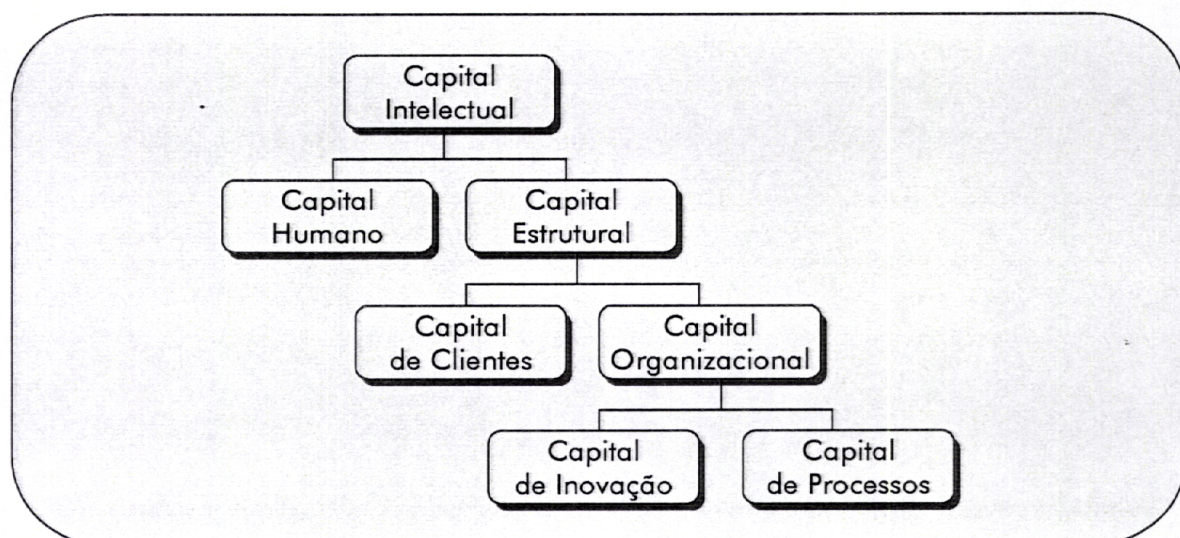
A construção da estratégia orientada para a criação de valor, de uma forma global, levou à conclusão de que, na situação actual, ela atinge-se pela consideração do capital intangível ou capital intelectual da organização, definindo-se este como uma chave estratégica significativa da competência actual e, portanto, criador de vantagem competitiva.

O Capital Intelectual - conceito criado, em 1969, pelo economista John Kenneth Galbraith - subdivide-se em três tipos fundamentais de capital: o capital humano, o capital intelectual estrutural e o capital intelectual externo (Figura 4.5).

O capital humano - activos de competência individual - está voltado para a criação de vantagens competitivas. Abrange o valor da educação e formação do pessoal, as suas experiências e competências, o seu potencial futuro e, sobretudo, o seu talento latente, por vezes escondido e subutilizado. Contudo, o capital humano é puramente pessoal e não é posse da organização. Em geral reside na cabeça do trabalhador ou do colaborador da organização, acompanhando-o quando este sai porta fora e regressa a casa no final do dia de trabalho. A organização pode, e deve, avaliá-lo, mas não consegue ter a sua propriedade.

O capital intelectual estrutural - activos de estrutura interna - é o conhecimento que pertence, de forma explícita, à organização. Referem-se à estrutura organizativa formal e informal, às bases de dados, ficheiros de clientes, comunidades de fidelização, marcas, patentes, standards de processos, tecnologias, redes de parceria, por exemplo, bem como, aos aspectos ligados à cultura da organização: estratégia, gestão, estrutura, sistemas, rotinas, procedimentos, entre outros. Uma das suas grandes dificuldades e, simultaneamente, desafio está na sua avaliação, ou seja, em medir o que fica explicitamente na organização, o que está fora da cabeça das pessoas. No modelo da Skandia (Figura 4.6) dividiu-se esta segunda forma de capital intelectual em capital de clientes e capital organizacional e, neste último caso, em propriedade intelectual, activos intangíveis e processos.

FIGURA 4.6 - Modelo de Capital Intelectual da Skandia

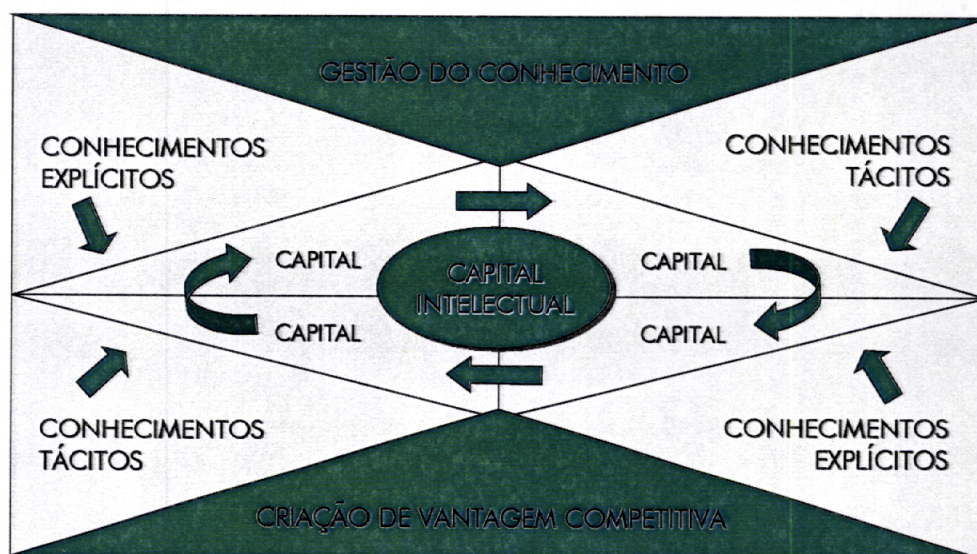


Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone 1998

O capital intelectual externo ou relacional - activos de estrutura externa - é a imagem da organização. Compreende os relacionamentos da organização com quem ela faz negócio: clientes, fornecedores, concorrentes, bancos e accionistas, acordos de cooperação e alianças estratégicas, entre outros.

O capital intelectual⁴ constitui um corpo integrado com as formas de capital tradicionalmente consideradas na organização - humano, tecnológico, organizativo e relacional - fazendo parte deles e contribuindo, mediante a afluência dos conhecimentos explícitos e tácitos, para criar a vantagem que diferencia a organização das restantes (Figura 4.7).

FIGURA 4.7 - Capital Intelectual é Vantagem Competitiva



Fonte: Bueno Campos 1998

A vantagem competitiva de uma organização, diz-se sustentável quando, apesar do esforço desenvolvido pela concorrência, não é passível de imitação. A sustentabilidade da vantagem competitiva exige que sejam respeitados os quatro critérios seguintes (Barney 1986 e 1991, Amit e Schoemaker 1993, Cunha, Gomes e Cunha 1999):

- **Acrescentar Valor:** O recurso deve ser relevante ou valioso e tem que trazer um valor positivo para a organização. O recurso será tanto mais relevante quanto maior fluxo de valor criar. No caso do capital intelectual, este cria fluxos de valor desde o momento da sua incorporação na organização, fluxos que se incrementam à medida que se vão partilhando entre os seus membros;
- **Escassez ou Raridade:** O recurso tem que ser único ou raro entre os concorrentes, no sentido de não poder estar à disposição das organizações concorrentes. Isto ocorre com o capital intelectual, na medida em que se integra numa organização e não pode participar

⁴ Segundo Davenport e Prusak (1998), o Capital Intelectual é o resultado da aferição do conhecimento com objectivos económicos.

activamente e ao mesmo nível noutras organizações, circunstância que evita que a competência reproduza a estratégia criadora de valor e de vantagem competitiva;

- **Difícilmente ou Imperfeitamente Imitável:** O recurso não pode ser imitado de forma perfeita, tornando por esta via difícil ou impossível copiar a estratégia da organização. Esta condição cumpre-se, também, com o capital intelectual, dado que é um activo de muito difícil imitação;
- **Difícilmente Substituível:** O recurso não pode ser substituído por outro recurso pelos concorrentes, entendido no sentido amplo de conjuntos de capacidades e habilidades capazes de acometer uma estratégia. Quanto ao capital intelectual, a possibilidade de substituir uma pessoa por outra de forma concreta existe, contudo, num sentido amplo seria muito difícil ou praticamente impossível que a nova pessoa possua as mesmas atitudes e valores.

Manifestada a importância do capital intelectual nas organizações, será, precisamente a gestão do conhecimento quem estabelece um paradigma novo e novos paradigmas de actuação encaminhados para a protecção, salvaguarda, fomento e potenciação do emprego do capital intelectual no seio da organização.

A gestão do conhecimento, é a arte de conseguir transformar o máximo de capital humano em capital intelectual estrutural, colectivo, da organização (Figura 4.8).

FIGURA 4.8 - Conhecimento Organizacional Colectivo



Como consequência do referido, atribui-se grande importância ao espírito empreendedor das pessoas. Ao atribuirmos a um determinado activo um carácter estratégico, este está condicionado pela medida em que participa e contribui para a prossecução do fim da organização, o qual é, na grande maioria dos casos, a criação de valor. Para isto contribui de forma muito evidente o capital intelectual.

Como é evidente, torna-se necessária a definição da estratégia por parte da organização - no nosso caso a consideração do capital intelectual como variável estratégica - mas, também, que as organizações necessitam de estabelecer sistemas adequados para medir o rendimento⁵. Sem estes sistemas podem perder-se os conhecimentos adquiridos com grande esforço e com grandes prejuízos da estratégia organizacional, ao fracassar a sua aplicação (Mavrillac e Vitale 1999).

Os recursos humanos podem ser entendidos como o aprovisionamento de conhecimento e capacidades acumulados pelas pessoas ao longo do tempo, que garantem à organização graus de perícia identificáveis e assinaláveis num determinado domínio de acção (Kamoche 1996). Assim, para se conseguir a vantagem competitiva através das pessoas torna-se necessário reter e atrair os melhores colaboradores e dotar a organização de um quadro de trabalhadores de alta qualidade. Mas, os ganhos de uma organização devem-se não apenas ao facto de ela ter melhores recursos do que as outras mas, também, ao facto de ela ser capaz - ou não - de fazer melhor uso desses recursos (Cunha, Gomes e Cunha 1999).

A obtenção de vantagem competitiva através das pessoas, pode ser construída sobre um conjunto de três factores: os recursos humanos e as práticas de gestão dos recursos humanos (Wright, McMahan e McWilliams 1994) e, ainda, a gestão estratégica de recursos humanos, que interage com os dois anteriores, coordenando e integrando a relação entre as estratégias organizacional e de recursos humanos (Cunha, Gomes e Cunha 1999).

Apesar do reconhecimento gradual e progressivo da importância da gestão da informação e do conhecimento (Nonaka e Takeuchi 1995, Simons 1996), os investimentos no capital humano continuam a ser frequentemente ignorados pelas estatísticas governamentais (Becker 1996, Strassmann 1999).

Por outro lado, as organizações assumem a internalização do mercado de trabalho, pagando salários de mercado aos trabalhadores com competências gerais e salários mais elevados para os trabalhadores com capacidades específicas à organização e que são críticos para a implementação da sua estratégia (Cappelli e Cascio 1991).

A existência de mercados de trabalho internos à organização, sejam eles conseguidos pela exclusiva utilização de políticas de compensação, promoções internas, investimentos em formação e desenvolvimento ou pela conjugação de todas estas práticas, demonstra claramente o valor atribuído às pessoas como fonte de vantagem competitiva (Cunha, Gomes e Cunha 1999).

⁵ Os sistemas de medição estratégica do rendimento são a representação quantitativa de modelos concretos de rendimento organizacional. Estão formados por conjuntos integrados de indicadores de rendimento que vinculam objectivos estratégicos a áreas funcionais, centrando a atenção nos resultados fundamentais exigidos pela estratégia (Mavrillac e Vitale 1999). Na maioria dos casos as medições estão sendo levadas a cabo através da definição de indicadores distribuídos por áreas distintas e concretas: clientes, financeira, processos, recursos humanos, desenvolvimento do conjunto da organização. Indicadores que vão permitir avaliar, incrementar e empreender o desenvolvimento de novas actividades relacionadas com o capital intelectual.

4.7. Conceptualização e Criação do Capital Humano

Numa organização podemos encontrar a presença de diferentes recursos com diversos graus de controle e propriedade (Raffa e Rollo 1998). Esta variedade resulta, em muitos casos, de uma clara separação entre os recursos internos e externos. Podemos distinguir três tipos de recursos para as organizações:

- Recursos Internos: totalmente controlados pela organização;
- Recursos Externos: não controlados totalmente pela organização e só passíveis de utilização através da compra ou aquisição no exterior;
- Recursos Disponíveis: situados na fronteira ambígua da organização e que só parcialmente são por ela controlados e possuídos.

Em particular, as pequenas e médias empresas têm a possibilidade de completar os seus activos específicos individuais com os recursos disponíveis que podem ser obtidos com uma efectiva interacção com o ambiente envolvente (Sanchez, Heene e Thomas 1996).

A partir desta classificação, podemos estabelecer uma distinção entre dois tipos de capital humano: o capital humano transferível e o capital humano específico ou não transferível. O primeiro baseia-se no conhecimento científico e pode obter-se de forma explícita e está codificado. O segundo, está baseado na experiência, na emulação e noutros elementos tácitos do conhecimento (Huiban e Bouhsina 1998, Becker 1993).

De acordo com as perspectivas estratégicas das organizações, seria o conhecimento tácito não transferível, o que cumpriria com as condições estratégicas, dada a sua imobilidade e dificuldade de cópia e de substituição.

TABELA 4.3 - Formas de Criação do Capital Humano

	CAPITAL HUMANO TRANSFERÍVEL	CAPITAL HUMANO NÃO TRANSFERÍVEL
RECURSOS INTERNOS (TOTALMENTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Formação Interna • Informação Técnica (Publicações...) • Seminários Internos 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência no Posto de Trabalho • Relações com Empregados Experimentados
RECURSOS DISPONÍVEIS (INTERNOS/EXTERNOS)	<ul style="list-style-type: none"> • Escolas e Universidades • Associações Empresariais e Profissionais • Bases de Dados Comuns sobre os Mercados e Produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência Prévia em Postos de Trabalho • Relações com Centros de Investigação • Canais Informais de Comunicação

Fonte: Morales y Navarro 2001

A Tabela 4.3 sistematiza o processo de criação do capital humano, a partir da dupla conceptualização feita, ou seja, o grau de controle ou de pertença e a natureza transferível ou não transferível. Temos, assim, capital humano interno e transferível, capital humano disponível e transferível, capital humano interno e não transferível e capital humano disponível e não transferível.

4.8. Súpula

- O grande diferencial competitivo entre as organizações, e com tendência para intensificar-se, como padrão para o século XXI, passou a ser o trabalhador intelectual, capaz de transformar uma realidade em algo que contribua para alcançar os objectivos das organizações. Quando consideramos o indivíduo, não somente como um elemento da cadeia de produção, mas sim como um arquivo vivo de conhecimento operacional, de processos e de relacionamentos internos e externos, observamos que o conhecimento que este indivíduo possui, e que formou durante a sua estadia nas organizações, mas também em toda a sua vida, inclusive social, é o instrumento mais importante e delicado nas novas estratégias de gestão de recursos humanos.
- O trabalhador que emerge neste início de século - *knowledge worker* - necessita de um conjunto de capacidades e conhecimentos básicos, diferentes de tudo o que foi prescrito no passado. Os requisitos de competência técnica e experiência comprovada continuam importantes, mas há competências, cada vez mais necessárias, no mundo actual: a competência interpessoal e a capacidade de tomar decisões e de mudar, exigem a aquisição de capacidades específicas relacionadas com a percepção do contexto, a visão sistémica, o pensamento crítico, o uso adequado das informações e a postura ética. A capacidade essencial do trabalhador contemporâneo pode ser sintetizada nesta capacidade de estar em permanente processo de busca e desenvolvimento, ou seja, de *aprender a aprender*.
- A capacidade de controlar a desordem, frente a um universo caótico e a um futuro utópico, de criar valor a partir do processamento da informação (Zorrinho 2001) e de usar o conhecimento disponível e aplicá-lo de forma produtiva, constituem os desafios do trabalhador contemporâneo. O trabalhador do futuro não poderá ser gerido no sentido tradicional, porque será educado para a autonomia, para a liberdade de efectuar escolhas e de assumir responsabilmente as suas consequências.
- Os principais actores deste novo paradigma organizacional são, naturalmente, as pessoas que têm o conhecimento como meio de produção. Os "trabalhadores do conhecimento" carregam consigo, ao contrário dos paradigmas societais anteriores, os meios de produção. A um "modus operandi" sucede um "modus cognitivus". O trabalhador do conhecimento é, essencialmente, a fonte básica da formação do conhecimento na organização do conhecimento (Drucker et al 1997, Roos et al 1997, Kessels 1998, Neves e Magalhães 2000).
- O conhecimento está em constante mutação, pelo que a renovação constante do conhecimento será por excelência um factor de vantagem competitiva para a organização. Isto requer um contínuo reflectir sobre o conhecimento e sobre os processos de aprendizagem. Nas organizações, o novo conhecimento, como vimos, não é criado por uma pessoa individual, mas por pessoas que partilham os seus conhecimentos e experiências nas organizações.
- As comunidades de prática, nas quais o conhecimento detido pelo conjunto é superior à soma do conhecimento detido por cada um dos seus elementos, apresentam formas de

comunicação e aprendizagem particulares ao grupo que podemos incluir no seu conhecimento tácito colectivo. Este conhecimento tácito colectivo evita que algum dos indivíduos pertencentes à organização detenha a totalidade do conhecimento tácito organizacional e, dado que também existem perspectivas distintas sobre o mesmo problema, permite o confronto criativo de ideias e opiniões (Polanyi 1969, Sveiby 1997b, Leonard e Sensiper 1998, Neves e Magalhães 2000).

- Nas organizações do conhecimento, onde o trabalho intelectual será cada vez mais predominante, os contratos de trabalho serão, também, cada vez mais psicológicos. Como acréscimo, na "era do conhecimento" os sistemas de autoridade com ênfase no controle e na coerção estarão definitivamente sepultados. Também as normas e os valores da organização serão decisivos para definir quem irá (poder/querer) trabalhar para ela.
- As propostas para obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar numa mesma direcção: gestão estratégica de recursos humanos (Kamoche 1996, Taylor, Beechler e Napier 1996), gestão de competências (Pralhad e Hamel 1990, Heene e Sanchez 1997), gestão de desempenho (Edwards e Ewen 1996), acumulação do saber (Arrègle 1995, Wright et al 1995) e gestão do capital intelectual (Stewart 1998). Percebe-se nestas proposições a ênfase dada às pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, num ambiente dinâmico e turbulento.
- A nova perspectiva de gestão dos sistemas de recursos humanos requer fortes alterações nas práticas tradicionais dos departamentos de recursos humanos e no modo como deve ser perspectivada a gestão das organizações. A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o organizacional até ao individual, passando pelo divisional e pelo grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional - missão, visão de futuro e objectivos. Esse processo confere um certo nível de competitividade actual e futuro à organização e, com isso, acesso potencial a novos mercados, dando-lhe sentido de continuidade e sustentabilidade (Pralhad e Hamel 1990).
- A gestão do desempenho surgiu, nos últimos anos, como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação do desempenho humano nas organizações. O termo *gestão* dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve actividades de planeamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (Guimarães 1998). As organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação do desempenho nos seus diversos níveis, pois, o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo mas, também, das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização (Brandão e Guimarães 2000).
- A gestão de competências e a gestão de desempenho, mais do que instrumentos independentes ou distintos, parecem complementar-se num contexto mais amplo de gestão organizacional. Como instrumentos de um mesmo construto, melhor seria cunhar o termo *Gestão do Desempenho Baseada nas Competências*, considerando o carácter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. Parece necessário integrar num único modelo de gestão as actividades de planeamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível organizacional até ao individual.

- O desafio das organizações está, pois, na utilização destes instrumentos associados a práticas de desenvolvimento de equipas, de aprendizagem colectiva ou organizacional e de gestão do conhecimento, entre outros, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas, não apenas a desenvolver colectivamente competências mas, também, a partilhá-las, estimulando, assim, a cooperação no trabalho.
- A construção da estratégia orientada para a criação de valor, de uma forma global, levou à conclusão de que, na situação actual, ela atinge-se pela consideração do capital intangível ou capital intelectual da organização, definindo-se este como uma chave estratégica significativa da competência actual e, portanto, criador de vantagem competitiva. O Capital Intelectual subdivide-se em três tipos fundamentais de capital: o capital humano, o capital intelectual estrutural e o capital intelectual externo.
- A gestão do conhecimento é a arte de conseguir transformar o máximo de capital humano em capital intelectual estrutural, colectivo, da organização. Manifestada a importância do capital intelectual nas organizações, será, precisamente a gestão do conhecimento quem estabelece um paradigma novo e novos paradigmas de actuação encaminhados para a protecção, salvaguarda, fomento e potenciação do emprego do capital intelectual no seio da organização.
- Numa organização podemos encontrar a presença de diferentes recursos com diversos graus de controle e propriedade (Raffa e Rollo 1998): recursos internos, recursos externos e recursos disponíveis. A partir desta classificação, podemos estabelecer uma distinção entre dois tipos de capital humano: o capital humano transferível e o capital humano específico ou não transferível - baseado na experiência, na emulação e noutros elementos tácitos do conhecimento (Huiban e Bouhsina 1998, Becker 1993). De acordo com as perspectivas estratégicas das organizações, seria o conhecimento tácito não transferível o que cumpriria com as condições estratégicas, dada a sua imobilidade e dificuldade de cópia e de substituição.

5. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

5.1. Conceito e Objectivos da Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, partilha e utilização do conhecimento dentro da organização. A gestão do conhecimento está voltada para a criação e organização de fluxos de informação dentro e entre os vários níveis organizacionais, no sentido de gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento dentro da organização. Sobretudo para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas.

Ao contrário do que acontecia antigamente - quando as organizações guardavam e escondiam o conhecimento a *sete chaves* através da confidencialidade - a gestão do conhecimento procura orientar a organização para produzir o conhecimento, aproveitá-lo, combiná-lo, disseminá-lo, aplicá-lo e lucrar com ele. Cada pessoa precisa agregar valor aos processos e produtos da organização. E, esse valor, é alcançado através da partilha do conhecimento e representa a essência da inovação.

O segredo, hoje, não está na detenção do conhecimento nas mãos de poucos, mas na sua divulgação por toda a organização. Distribuir e não reter o conhecimento. A criação, desenvolvimento e aplicação do conhecimento nas organizações, como referido anteriormente, no Ponto 3 - Organização do Conhecimento, faz-se geralmente através de quatro formas:

- **Socialização:** Base para a aquisição do conhecimento tácito - o conhecimento pessoal, cuja natureza nem sempre permite a sua formalização e comunicação - englobando a experiência, a aprendizagem a partir da observação, a iniciação e a prática. O conhecimento tácito é eminentemente intuitivo. Esta forma de aprendizagem não tem nenhuma relação com a linguagem.
- **Combinação:** Processos sociais e mecanismos de intercâmbio individual que combinam o conhecimento adquirido através de relações sociais e interpessoais.
- **Externalização:** Conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito - ou codificado e refere-se ao conhecimento transmissível através da linguagem formal e sistemática. A externalização permite a comunicação do conhecimento através das relações sociais e interpessoais.
- **Internalização:** Mudança do conhecimento explícito em conhecimento tácito, relacionada com a noção tradicional de aprendizagem. O conhecimento internalizado transforma-se em conhecimento tácito na medida em que é incorporado ao comportamento da pessoa.

As interacções sociais começam com o indivíduo e permitem o intercâmbio e a expansão do conhecimento dentro da organização. Contudo, o conhecimento organizacional é muito mais dinâmico que o conhecimento individual devido ao impulso que recebe das mais variadas forças.

A criação do conhecimento organizacional ocorre num processo em que a organização facilita e amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte de uma rede de conhecimentos da organização. Isto é primordial numa era de incerteza e mudança, em que todas as pessoas devem aprender continuamente para ampliar o seu nível de conhecimento e terem condições de sustentabilidade nos seus empregos.

A gestão do conhecimento afecta tanto a organização quanto os seus recursos humanos, pelo que a sua função básica é proporcionar ou ajudar a elaborar uma estratégia organizacional e,

por isso, não podemos falar de um único tipo de conhecimento mas, sim, de associar os tipos de conhecimento identificando cada um com a sua utilidade estratégica (Tabela 5.1).

TABELA 5.1 - Conhecimento na Organização e nos Recursos Humanos

NÍVEL	RECURSOS HUMANOS	ORGANIZAÇÃO
OPERATIVO	Conhecimento Consciente	Conhecimento Sistémico
	Conhecimento Automático	
TÁCTICO	Conhecimento Objectivo	Conhecimento Conceptual
		Conhecimento Operacional
ESTRATÉGICO	Conhecimento Colectivo	Conhecimento Partilhado

Fonte: González e Sello 2001

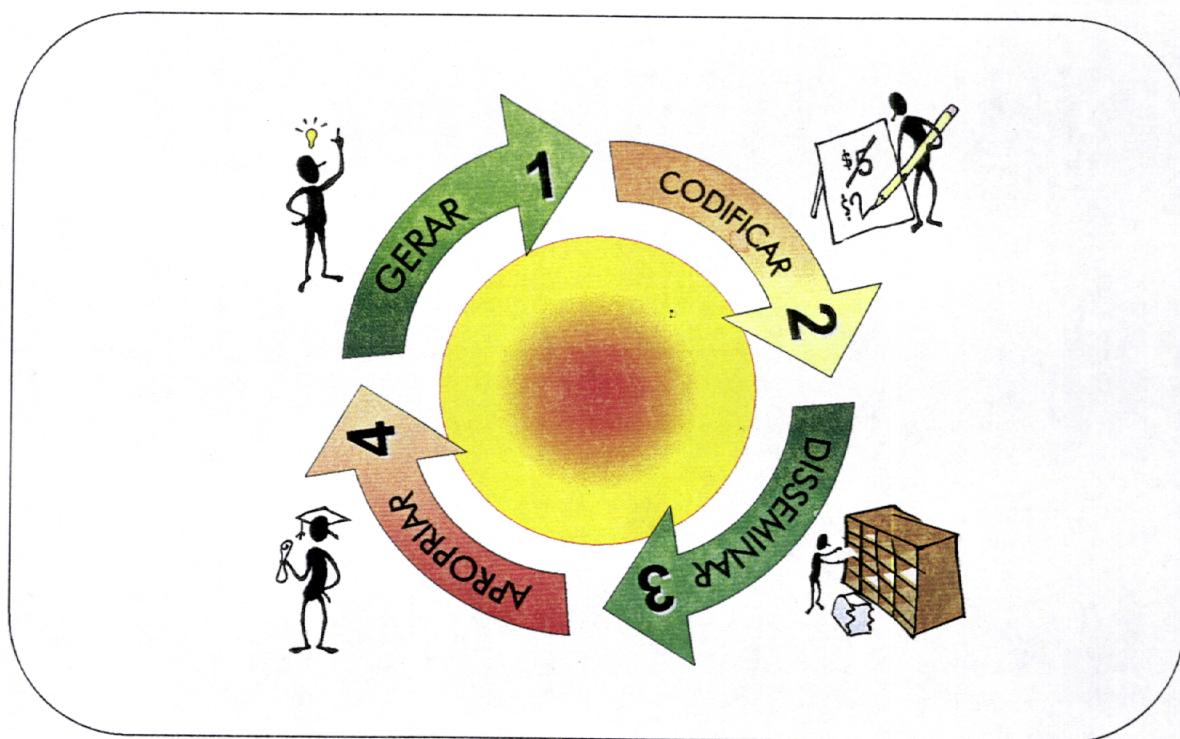
O conhecimento com menor valor estratégico é o conhecimento consciente, na medida em que só ajuda os trabalhadores na realização correcta das suas tarefas, sem outorgar nenhuma capacidade competitiva que se possa utilizar estrategicamente. Este, conjuntamente com o conhecimento automático, servem para o desenho de pautas de trabalho perfeitamente definidas, que se podem reconhecer nos manuais ou em qualquer outro tipo de suporte, permitindo a observação da actividade de um trabalhador no seu posto.

Os conhecimento objectivo e colectivo têm um maior valor estratégico, pois, assentam na gestão do capital intelectual, analisando todos os recursos e capacidades, já que surgem da acção social que possuem os recursos humanos. Este último nível permite obter a melhoria dos processos e produtos, permite inovar, conseguindo satisfazer as novas necessidades que o mercado exige, permitindo manter e prever a sua estratégia competitiva, utilizando a colaboração de todos os seus recursos humanos, isto é, socializando a organização, mediante a criação interna de conhecimento não transferível.

A estratégia organizacional deve aplicar a gestão do conhecimento como uma componente das actividades de negócio procurando estabelecer uma ligação entre os activos intelectuais da organização, tanto explícitos - registados - como tácitos - pessoais -, e os resultados obtidos pela organização em decorrência da disseminação das políticas e práticas em todos os níveis da organização. Esta forma de gestão aplica-se, também, às pequenas e médias empresas, pois, as decisões devem ser rápidas e precisas, dado que neste ambiente pequenos erros podem ser fatais. Estas organizações possuem muito mais flexibilidade que as grandes corporações mas em contrapartida carecem de recursos para as actividades gestivas como a gestão do conhecimento (Barclay & Murray 1997).

Gestão do conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na criação, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional (Figura 5.1).

FIGURA 5.1 - Ciclo de Gestão do Conhecimento



Na prática a gestão do conhecimento consiste na identificação e mapeamento dos activos de conhecimento⁶ da organização, divulgando e gerando novos conhecimentos para a vantagem competitiva e partilhando as melhores práticas e tecnologias que impulsionarão estes processos.

As **principais funções** da Gestão do Conhecimento nas organizações, são (Castro 1996):

- Identificar de forma adequada os conhecimentos relevantes para o bom funcionamento do negócio;
- Evitar que conhecimentos estranhos, não desejados, sejam introduzidos no desempenho das funções do negócio.

Para este autor, o ponto principal está em se colocar o conhecimento sob o enfoque da gestão, ou seja, a identificação dos conhecimentos utilizáveis – importantes - e dos não-utilizáveis - descartáveis - pela organização (Carvalho e Santos 2001).

Do ponto de vista académico, a Gestão do Conhecimento é um campo novo na confluência entre a teoria da organização, a estratégia de gestão e os sistemas de informação. Para as organizações mais inovadoras, o conhecimento colectivo já é reconhecido como uma competência fundamental para a performance organizacional e baseia-se nas capacidades e experiências individuais em relação ao trabalho realizado (Filho 1998).

⁶ "Activos de Conhecimento" são o conhecimento de mercados, produtos, tecnologias que uma empresa tem ou precisa ter e que possibilita aos seus processos de negócio gerar lucros, conquistar clientes, agregar valor, etc.

É comum encontrar as questões da Gestão do Conhecimento associadas às organizações de *aprendizagem*, reengenharia de processos, empresas virtuais, novas formas de organização, educação para o trabalho, criatividade, inovação e tecnologias de informação (TI).

A gestão do conhecimento pode ser entendida, basicamente, como a *arte* de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização (Sveiby 1997a). A sua função é gerar riqueza e valor a partir da gestão de elementos que estão fora do contexto habitual dos factores tradicionais terra, capital e trabalho (Drucker 1993).

A Gestão do Conhecimento é uma estratégia que transforma os bens intelectuais da organização em maior produtividade, em novos valores e em aumento de competitividade (Murray 1996). Neste enfoque a Gestão do Conhecimento tem a função de apoiar e orientar, a partir de um planeamento estratégico que inclui a informação e o conhecimento, a melhor forma de capitalizar o conhecimento organizacional (Carvalho e Santos 2001).

A Gestão do Conhecimento recolhe e partilha bens intelectuais visando obter resultados óptimos em termos de produtividade e capacidade de inovação das organizações. É um processo que envolve a criação, recolha, assimilação e aproveitamento do conhecimento, de modo a criar uma organização mais inteligente e competitiva. Este enfoque valoriza a partilha, aspecto fundamental para a informação ser assimilada como conhecimento (Gaertner Group 1998).

A Gestão do Conhecimento, na definição de Yogesh Malhotra, representa uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em acção por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afectar a competência da organização e a sua sobrevivência num crescente de imprevisibilidade (Malhotra 1998a). Este autor, na sua definição, reúne os elementos básicos para o processo: a informação, o processamento da informação - via tecnologias da informação -, a comunicação e a presença imprescindível do ser humano. Frisa, ainda, a questão da "acção", ou seja, a agregação de valor à informação para utilização na elaboração de estratégias, tomada de decisão, aprendizagem, desaprendizagem e ou adaptação (Malhotra 1998b).

Um outro conceito de gestão do conhecimento é apresentado como a arte de adicionar valor através da utilização dos activos intangíveis. Desde a contratação de novos trabalhadores até aos resultados obtidos por estes, tudo deve ser monitorado de forma a incluir-se o valor destes activos intangíveis nos balanços contábeis. Basicamente são **quatro** os **processos** de gestão do conhecimento (Sveiby 1997a):

- **Criação:** Identifica as necessidades de informação e as pessoas que possuam, esses conhecimentos, por forma a que possam contribuir para a base de conhecimentos da organização. Adquirir conhecimento interno ou externo - através de dados, informações ou conhecimento;
- **Processamento:** Responsabiliza-se pela representação e armazenamento do conhecimento recebido na primeira fase. Adiciona valor às informações ou codifica o conhecimento;
- **Desenvolvimento:** Identifica quais os conhecimentos que podem agregar valor para os utilizadores e faz a manutenção da base de conhecimento pela análise de relevância destes conhecimentos;

- **Distribuição:** Disponibiliza o conhecimento armazenado da forma mais fácil possível, incentivando o seu uso por toda a organização.

Em suma, uma definição formal para a Gestão do Conhecimento depende do ponto de vista adoptado. Ela pode ser encarada como uma evolução da gestão da informação, onde a preocupação são as formas de armazenamento, selecção e apresentação, ou como um processo de aprendizagem que deve ser gerido, isto é, a forma como as pessoas ensinam e aprendem as actividades nas organizações.

A verdadeira gestão do conhecimento, não ocorrerá sem mudanças nas abordagens de gestão e na estrutura organizacional. O espírito organizacional deve estar sintonizado com uma gestão que valorize muito a agilidade, utilizando mais o reconhecimento do que as penalizações, tendo como cultura organizacional o controle de estratégias ao invés do controle de comportamentos.

A principal barreira a uma gestão eficaz do conhecimento é a falta de uma cultura organizacional que suporte, valorize e recompense a partilha de ideias e de informação e que, conseqüentemente, possibilite a aprendizagem permanente dos seus colaboradores à mesma velocidade que o novo conhecimento está a ser criado. É, por isso, que dentro desta nova óptica, gerir o conhecimento torna-se uma competência básica para as organizações alcançarem o sucesso. Só que, para que ela aconteça, tem de haver mudanças profundas nas esferas comportamental, cultural e organizacional.

Um processo de melhoria organizacional requer a compreensão do contexto e de tudo aquilo que se passa na interacção entre as partes do sistema organizacional, assim como a sensibilidade para inventariar os custos invisíveis que estão presentes: no desconhecimento das competências existentes e das necessárias; na baixa motivação pela pouca compreensão da contribuição de cada actividade para o propósito organizacional; na baixa consciência sobre o papel dos empreendedores e lideranças no mercado competitivo; nos níveis deficientes de compreensão sobre o negócio e os seus factores de sucesso; na baixa sensibilidade relacionada à visão global da organização e ao papel de cada colaborador para a satisfação de clientes e mercados; na pouca disposição para assumir desafios e no pouco entendimento sobre as consequências da criação de riqueza para a sociedade como um todo.

Com uma correcta gestão do conhecimento pretende-se obter quatro objectivos básicos: adquirir novas possibilidades pela inovação; obter informação no tempo e no momento adequados para aumentar a capacidade de resposta da organização; economias de escala aumentando e melhorando a produtividade; e, por último, competitividade, já que com este novo recurso se desenvolvem uma série de capacidades novas inseparáveis de outro importante activo estratégico, que são os recursos humanos. O êxito deste tipo de actuações implica o compromisso com as pessoas e não só com os recursos económicos e financeiros.

A preocupação está em gerir e avaliar o conhecimento e estabelecer estratégias orientadas para o conhecimento. Assim, a gestão do conhecimento é um **processo que** permite ampliar, divulgar, alargar e justificar o conhecimento individual dentro da organização e **pode ser classificado em cinco conceitos básicos** (Chiavenato s/d):

1. **Alargamento do conhecimento individual dentro da organização.** Alargar o conhecimento tácito através do manuseio da experiência. É influenciado por dois factores: a variedade da experiência individual e o conhecimento pessoal decorrente dessa experiência.
2. **Partilha do conhecimento tácito.** O conhecimento e a experiência individuais permitem criar uma perspectiva pessoal do mundo até que sejam articulados e ampliados através da interacção social.
3. **Conceptualização e cristalização.** A conceptualização decorre principalmente das relações sociais entre as pessoas. O modo dominante de conversão do conhecimento é a externalização, através da qual as perspectivas pessoais são convertidas em conceitos explícitos e podem ser partilhadas. A comunicação entre as pessoas é o processo que constrói conceitos em cooperação com os outros. A cristalização é o processo pelo qual os vários departamentos dentro da organização testam a realidade e a aplicabilidade do conceito, através do trabalho das equipas, passando a integrá-lo e a incorporá-lo nas suas actividades.
4. **Justificação e qualidade do conhecimento.** A justificação é o processo de convergência final e visão completa que determina a medida em que o conhecimento criado dentro da organização é adequado para a organização e para a sociedade. É a preocupação com a qualidade do conhecimento gerado.
5. **Rede de conhecimento.** Durante o estágio da criação do conhecimento organizacional, o conceito é criado, cristalizado e justificado na organização baseada no conhecimento como uma rede global de conhecimento organizacional.

Para Davenport e Prusak⁷, entre outros, a Gestão do Conhecimento nas organizações tem que atender os seguintes **objectivos**, mantendo o foco no conhecimento e não no dado ou na informação (Davenport e Prusak 1998, De Long, Davenport e Beers 1997, López Sanchez e Carretero Díaz 2000):

- **Criar um repositório ou um suporte de armazenamento do conhecimento**, constituído de:
 - *Conhecimento Externo*, obtido no meio organizacional, utilizando, por exemplo, os conceitos e ferramentas de Inteligência Competitiva;
 - *Conhecimento Interno Estruturado*, baseado em relatórios de pesquisa e de marketing, registos de técnicas e métodos, etc;
 - *Conhecimento Interno Informal*, sistematizado a partir das experiências vividas pela própria organização.

⁷ De acordo com estes autores, estas responsabilidades, particularmente críticas nas organizações onde o conhecimento é um recurso fundamental do negócio, devem estar atribuídas a especialistas do saber, os denominados CKO – Chief Knowledge Officer.

O gestor do conhecimento, ou CKO, pode ser visto como alguém capaz de compreender como as tecnologias podem funcionar em termos de recolha, armazenamento, exploração e partilha da informação e do conhecimento. Deve ser capaz, também, de tornar o ambiente organizacional propício a eventos e processos que facilitem a criação e a troca da informação e do conhecimento. E, sem dúvida, uma das principais atribuições do CKO é saber transformar o sistema de informações em conhecimento útil à gestão e às decisões organizacionais.

É importante ter em conta que não se armazenam dados sem conhecimento e que grande parte deste reside nas pessoas, pelo que nos encontramos na situação de que muito não está escrito nem formalizado em nenhum lugar da organização, o que aumenta as dificuldades deste armazenamento.

O repositório de conhecimentos deve ajudar a resolver os problemas com que se debatem as organizações e que derivam de uma informação incompleta e com uma grande carga de incerteza, o que impede a decisão adequada entre diferentes opções. Actualmente, graças às novas tecnologias e aos sistemas baseados no conhecimento, podemos dizer que existe uma estrutura que se pode utilizar para guardar conhecimentos, sobretudo, do tipo automático e consciente, permitindo simular processos na resolução de problemas, modelizar e representar o conhecimento humano através de uma linguagem de programação informática.

O armazenamento mais complicado é o do conhecimento objectivo e, sobretudo, o derivado da socialização. A dificuldade resulta da sua permanência nas pessoas, pelo que a única forma de consegui-lo é através de uma estrutura de comunicação informal, com entrevistas, reuniões periódicas, etc., onde se comentam aspectos técnicos e pessoais do desempenho, integrando os ritos culturais e as rotinas organizativas.

➤ **Melhorar o acesso ao conhecimento**, através de:

- Criação de "páginas amarelas" identificando quem é quem, sabe o quê e onde;
- Estabelecimento de redes de contactos com especialistas;
- Criação de *gatekeepers* - elementos de ligação entre grupos na organização.

Integra-se dentro de um objectivo que busca a comunicação intraorganizacional, de tal forma, que o recurso humano que possui os conhecimentos seja capaz de os transmitir, o que implica grandes dificuldades. Pretende-se ultrapassar este estado de coisas mediante "redes de especialistas" que podem ser internas e externas à organização, consoante se procura a especificidade ou a generalidade como resultados.

Estes especialistas devem realizar funções básicas. Por um lado, promover a sua assimilação e absorção, dado que se necessitam de conhecimentos prévios para assimilar os que vêm do exterior e explorá-los de forma produtiva. Por outro lado, é necessária uma motivação para familiarizar-se com eles, na sua aplicação à tomada de decisões e resolução de problemas. Os conhecimentos que um indivíduo possui na sua área funcional só serão utilizados quando exista uma cultura favorável ao desenvolvimento do conhecimento.

➤ **Desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimule a criação, a transferência e o uso do conhecimento.**

Um objectivo importante é criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de novos conhecimentos e à transmissão e utilização dos conhecimentos já existentes. Trata-se de incentivar uma atitude positiva entre as pessoas, como se fosse uma "norma" da organização, que se encontra dentro da sua filosofia de trabalho. São aqueles que possuem o conhecimento que o vão desenvolver, pelo que é necessário motivá-los para

todo o tipo de inovações. Isto leva-nos ao desenvolvimento de uma nova estrutura organizativa.

➤ **Gerir o conhecimento como um recurso mensurável:**

- Através de auditorias internas, buscando o conhecimento - capital intelectual - disperso pela organização.

O conhecimento é um activo intangível e, como tal, de difícil valoração. A maioria das organizações nem sequer o consideram nos seus balanços, pois, não valorizam os seus recursos humanos. Na actualidade, o capital humano e com ele o conhecimento, permitem uma melhor gestão do risco, quando a mudança do ambiente tecnológico, a forte globalização e liberalização dos mercados fazem com que este aumente de forma alarmante e a incerteza é muito elevada.

A necessidade de informação mais elaborada introduz-nos no terreno da gestão do conhecimento, que é o método mais estruturado para transferir conhecimentos para aqueles que deles necessitam para a tomada de decisões, para permitir o acesso à informação quando se necessita e para criar e comprovar o novo conhecimento acerca das necessidades da gestão de risco da organização (Marshall, Prusak e Shpilberg 1997).

A medição do conhecimento como activo intangível continua sendo difícil, já que só se pode fazer através de determinados indicadores⁸, pouco fiáveis na sua globalidade. Contudo, a gestão é possível e não se deve descurar, pois, implica processos como a aprendizagem e a formação, controláveis pela organização.

Mas as coisas nem sempre são fáceis. Os **três principais desafios** da gestão do conhecimento são (Chiavenato s/d):

1. **Montar uma infra-estrutura para incentivar a busca e o uso do conhecimento.** Esta tarefa envolve a construção de redes, bancos de dados, estações de trabalho, etc. Muitas organizações desenvolvem centros de aprendizagem ou universidades organizacionais para esta finalidade. Outras, definem um executivo de alto nível – o gestor do conhecimento - para acompanhar e desenvolver o assunto.
2. **Fomentar uma cultura permeável ao cultivo e à partilha do conhecimento.** Derrubar barreiras e criar mecanismos para o desenvolvimento e manutenção do conhecimento nos vários departamentos da organização. Envolve uma mudança da cultura organizacional para incrementar o valor do conhecimento, ligando de forma eficiente "aqueles que sabem" com aqueles que "necessitam saber". Isto implica uma nova concepção da formação - e da aprendizagem - como um processo de comunicação do conhecimento.
3. **Administrar resultados e construir uma contabilidade do conhecimento.** Para saber qual é a melhor forma de gestão do conhecimento que ajuda a economizar e a documentar o impacto económico.

⁸ O conhecimento mede-se através da valoração do capital intelectual, que por sua vez utiliza indicadores como: análises de desempenho, habilidades e capacidades dos recursos humanos, desenvolvimento de patentes e marcas, utilização de tecnologias da informação, esforços em I&D, percepção dos clientes sobre o valor dos produtos da empresa, etc. (González e Sellero 2001).

O êxito da gestão do conhecimento divide-se, portanto, em duas linhas. **Uma linha técnica e uma linha política.** A primeira pretende estabelecer uma infra-estrutura que permita levar a cabo a tarefa, flexível ou standard, de transmitir conhecimentos. A segunda prende-se com a consecução de uma cultura propícia, apoiada pela direcção, que motive e dinamize as pessoas.

Estes autores, ao estabelecerem estes objectivos, dão ao processo de Gestão do Conhecimento um contexto de actuação bastante abrangente ao explicitarem a necessidade de se trabalhar tanto o ambiente interno como o externo. Em relação ao ambiente externo, em particular, destacam-se a importância da Inteligência Competitiva e da rede de contactos com especialistas. Em relação ao ambiente interno destaca-se um aspecto, ainda não comentado nas definições de outros autores (Sveiby, Murray, Gaertner Group e Malhotra), que é a questão cultural, tradicionalmente considerada geradora de obstáculos quando da implantação de novos processos ou de mudança organizacional (Carvalho e Santos 2001).

5.2. Cultura Organizacional para a Gestão do Conhecimento

As organizações são constituídas por pessoas, pelo que as organizações têm de valorizar o seu mais precioso recurso. É o homem que é capaz de transformar os dados em informação e informação em conhecimento, e é ele que constitui o capital intelectual da organização. Neste sentido a gestão da informação dá lugar à gestão do conhecimento (Serrano e Samuel 1999).

A concentração das atenções nas pessoas abre novas perspectivas para as organizações, permitindo responsabilizar os trabalhadores, dando-lhes poder de decisão e maior autonomia, factores fundamentais para vencer a turbulência dos tempos com que a sociedade actual se depara.

Para vencer esta complexidade é necessário desenvolver a inteligência organizacional e extrair significados a partir dos sinais do mercado. Este processo exige capacidade para aceder à informação e aos conhecimentos - *connecting* -, capacidade de integrar e partilhar a informação - *sharing* - e capacidade para interpretar os dados - *structuring* (Haeckel e Nolan 1993).

A economia do conhecimento faz com que a antiga estrutura organizacional não possa responder claramente às novas necessidades das organizações. A exigência de inovação para acrescentar valor não é possível sem as pessoas – os detentores do conhecimento –, pelo que a sua independência e motivação no ambiente de trabalho é fundamental para expressar toda a sua criatividade e todo o seu potencial profissional.

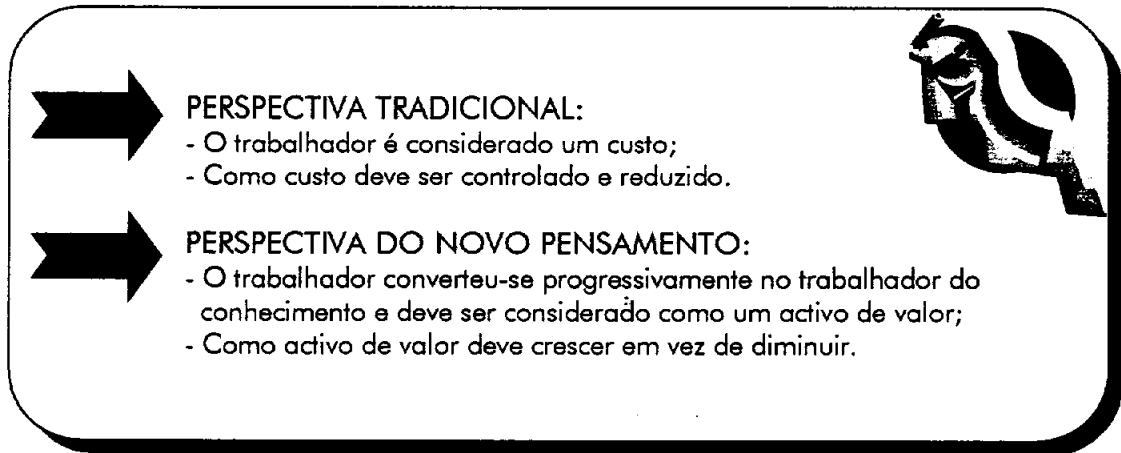
A mudança estrutural implica uma visão ampla, por parte da direcção, sobre o surgimento das novas necessidades e das novas atitudes, por forma a criar um contexto organizacional mais auto-organizado e auto-regulado, em definitivo, e menos burocratizado. O compromisso, como objectivo de direcção, e o autocontrole facilitam a autonomia dos recursos humanos, proporcionam um pessoal mais motivado e realizado, contribuindo para a correlação entre o que é solicitado e o que é obtido, entre mais produtividade e melhor qualidade.

As pessoas devem ser consideradas, não como um custo directo ou indirecto de carácter laboral, mas sim como um recurso importante que a organização deve valorizar (Figura 5.2).

O conhecimento como recurso intangível encontra-se nas pessoas que integram a organização, e distribuído por toda a organização, pelo que esta não pode manter uma estrutura hierárquica totalmente centralizada e formalizada, que se movia num plano operativo. É necessário criar uma estrutura mais flexível, mais descentralizada, com visão estratégica, para que a organização experimente e fomente a aprendizagem, mediante o trabalho conjunto e não só individual e, inclusive, que aprenda com os seus erros.

A meta a alcançar é a eficácia organizacional, pelo que as organizações têm que estar atentas a todas as fontes de informação relevantes e aproveitar essa informação num processo de aprendizagem contínuo. A aprendizagem organizacional e a mudança organizacional constituem dois factores essenciais para alcançar esta meta, através de um comportamento pró-activo da organização, capaz de antecipar a mudança e de ser, ela própria, motor de mudança (Serrano e Samuel 1999).

FIGURA 5.2 - Nova Perspectiva sobre o Factor Humano



Fonte: Drucker 2000

A mudança organizacional deve ocorrer ao nível de três domínios: actividades, estrutura e comportamento organizacional, enquadrados por um quarto domínio – a visão, identidade e ética (Schwaninger 1995).

No domínio das actividades abrange a política e a estratégia da organização, o seu comportamento interno e externo, os factores críticos de sucesso, as competências centrais e a remodelação do negócio. No domínio das estruturas visa as mudanças estruturais e o redesenho dos sistemas de processos e de gestão. Relativamente ao comportamento organizacional assenta no desenvolvimento de capacidades, no *empowerment* e no desenvolvimento da coesão de acções conjuntas. Finalmente, a influenciar, a condicionar e a orientar a mudança nestes domínios, temos a ética, a identidade, a visão e a missão da organização.

O desafio das organizações, nesta sociedade dinâmica e complexa, deve ter em conta o desenvolvimento e a autonomia dos indivíduos que integram e constituem a organização, estimulando a partilha de informação, a partilha de conhecimentos e a aprendizagem. A cultura organizacional tem um papel determinante na partilha de conhecimentos e na definição de poderes. As organizações têm, por isso, de ter a capacidade para implementar e desenvolver aquilo a que Davenport designou de Cultura da Informação, eliminando os feudos de informação. Compete à cultura organizacional motivar os trabalhadores, fomentar o trabalho de equipa e mudar as próprias características do trabalho, tendo em conta:

- Enrichment (enriquecimento de funções);
- Enlargement (aumento de funções);
- Empowerment (autonomia, responsabilidade e capacidade de decisão).

Esta necessidade de maior autonomia e descentralização das pessoas, dos trabalhadores, numa organização não se adapta com o modelo tradicional da cultura hierárquica - funcional, divisional ou departamental - que, ainda, se mantém na maior parte das nossas organizações, representando uma cadeia de comando e uma hierarquia limitativa dos seus desempenhos. Como é óbvio, apesar de se caminhar no sentido do achatamento das estruturas, o que está em

causa é a flexibilidade e a eficácia das estruturas e não a eliminação da hierarquia, que nunca pode desaparecer completamente (Drucker 1999b).

As novas tecnologias de informação e comunicação permitem reestruturar toda a organização, desenvolvendo organizações com novas estruturas (Zorrinho 1991). Neste sentido surgem, hoje, vários conceitos de organização. A organização baseada em torno de uma rede assente nas tecnologias da informação (Nolan e Croson 1995); a *information/knowledge based organization* (Drucker 1994a); as estruturas por projectos ou organização base zero; e, a organização cinética, também chamada de organização camaleão, assente num grande dinamismo e flexibilidade e definindo uma orientação para os clientes e para as oportunidades do mercado (Fradette e Michaud 1999).

A tendência aponta para a criação de organizações flexíveis, cuja linha de actuação seja a criação de conhecimento, que permita criá-lo, combiná-lo, integrá-lo e disseminá-lo entre os grupos e os indivíduos. A forma de estruturar a organização vai repercutir-se, na forma como o conhecimento se combina e utiliza – normalmente aquele que é verbalizável -, na forma como acontece o desenvolvimento dos recursos humanos – mediante o conhecimento tácito na sua vertente social.

Estamos perante uma organização com um novo estilo de direcção e uma nova forma de organizar o trabalho. A mudança de direcção implica a capacidade de assumir riscos, apoiar a participação das pessoas e motivar para a criação de conhecimento. A mudança organizacional tanto de actividades como de processos relaciona-se com a cadeia de valor, para potenciar as actividades que criam valor e eliminar aquelas que têm custos elevados e são pouco eficientes.

Como descentralizar e autonomizar mantendo a coesão da organização? As implicações que a autonomia tem ao nível do comportamento e da cultura da organização servem de base ao processo de aprendizagem e ao desenvolvimento da inteligência organizacional.

5.3. Sistema de Gestão do Conhecimento

Todas as características e peculiaridades do conhecimento, anteriormente citadas, induzem à elaboração de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC), definido pelo Gaertner Group, como um processo e uma infra-estrutura que visam apoiar a criação, recolha, assimilação e utilização óptima do conhecimento (Gaertner Group 1998). Nesta definição supõe-se um processo composto de transformação e criação além de uma infra-estrutura composta de tecnologias de informação e de comunicação. Estas, por sua vez, exigem e englobam a participação intensiva de pessoas capacitadas para tal.

A implantação de um SGC encontra nas organizações dificuldades como: pouco conhecimento dos processos básicos de gestão da informação e, por consequência, do conhecimento; falta de recursos humanos e financeiros para a própria implantação; falta de uma cultura voltada para o uso adequado da informação e do conhecimento dentro da estratégia organizacional; diferença de linguagens entre os diversos sectores da organização (Carvalho e Santos 2001).

A Gestão do Conhecimento (GC), segundo De Long, Davenport e Beers, tem sido enfocada em dois níveis nas organizações (De Long, Davenport e Beers 1997):

1. As iniciativas que visam implantar a gestão do conhecimento na organização como um todo, com a criação de um órgão centralizado, um CKO - Chief Knowledge Officer - ou um Director de Capital Intelectual;
2. As iniciativas que visam implantar a gestão do conhecimento a nível de unidades de negócios, função, departamento ou processo operacional. As iniciativas neste nível, segundo estes autores, têm sido a maioria.

Considerando a hipótese de se iniciar um projecto de Gestão do Conhecimento de forma localizada - num departamento, função, sector - na organização, há a necessidade de se fazer um planeamento adequado, a partir das propostas de Santos Júnior e de Ramos. Os pontos comuns das propostas passam por duas dimensões: a estratégica e a operacional (Santos Júnior 1996, Ramos 1996).

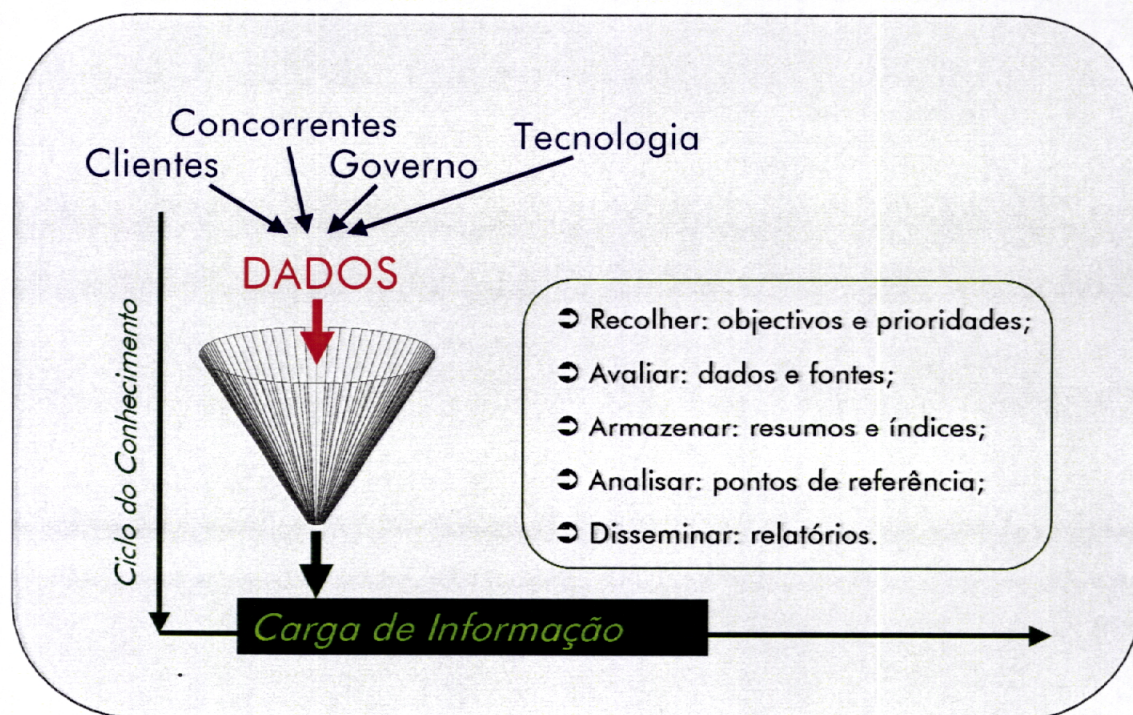
Na dimensão estratégica o gestor buscará inserir de forma adequada a iniciativa - Projecto de GC - no contexto social e económico da organização a partir de uma visão de futuro e da definição de "negócio", missão, portefólio de produtos e serviços, clientela, estratégias de tecnologia, de terceirização e de crescimento, de cultura cooperativa e de suas vantagens competitivas (García-Torres, citado por Santos Júnior 1996). A preocupação será com a dinâmica das mudanças e das relações de troca e reciprocidade entre o projecto e a organização. As linhas de acção, nesta dimensão, são o planeamento, a articulação e o marketing.

Na dimensão operacional o gestor buscará acompanhar a execução e o desenrolar das actividades desenvolvidas pelo seu grupo. A sua preocupação estará voltada para o funcionamento interno do projecto e questões como: disponibilização, alocação e consumo de recursos, perdas, desperdícios, capacitação e motivação da equipa, harmonização (Ramos 1996), bem como aquisição e criação do conhecimento (Nonaka e Takeuchi 1995).

Os sistemas de gestão do conhecimento têm como objectivo geral, apoiar as organizações na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, e como objectivos específicos, identificar oportunidades e ameaças, diminuir os tempos de reacção, melhorar o planeamento e a gestão estratégica, apoiar na tomada de decisão e guiar os esforços de inovação e de desenvolvimento de novos produtos.

As razões para a existência de um sistema de gestão do conhecimento prendem-se com o aumento do ritmo de negócios, a sobrecarga de informação, a agressividade e a competência global crescente de novos concorrentes, as mudanças políticas que afectam as organizações e as rápidas mudanças tecnológicas, bem como, a criação e a gestão do conhecimento nas organizações (Figura 5.3).

FIGURA 5.3 - Procedimentos de um Sistema de Gestão do Conhecimento



Fonte: Santos 2001

Um sistema de gestão do conhecimento tem como componentes, as pessoas, as fontes de informação, as tecnologias de informação, os procedimentos, a organização e a evolução contínua. Os atributos de uma equipa ideal devem passar por uma ampla compreensão do negócio e da estrutura da organização, conhecimento sobre as diferentes fontes de informação da organização, fácil acesso às tecnologias de informação, capacidade de liderança e capacidade política, competência interpessoal e orientação para o desempenho global e não submissão a objectivos funcionais.

Contudo, face ao avanço dos conceitos, propostas e modelos correlacionados com a informação e o conhecimento, voltados para aumentar a competitividade das organizações, muitos profissionais das tecnologias de informação estão simplesmente substituindo a palavra

informação por conhecimento. Essa substituição pura e simples denota a falta de entendimento e de preparação para a implantação e gestão de sistemas efectivos de Gestão do Conhecimento.

Outro debate importante tem ocorrido em torno do papel das tecnologias, que devem ser vistas como o suporte à rede de conhecimento - um meio para o processo - e não um fim em si mesmas. A gestão do capital intelectual deve estar mais baseada em redes de conhecimento do que em redes de informação, reforçando o papel das relações entre as pessoas que pode ser facilitado pelas tecnologias de informação e de comunicação (Carvalho e Santos 2001).

5.4. Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva

Para os órgãos militares e de segurança, inteligência é definida como uma capacidade de obter e analisar informações, de forma a facilitar a tomada de decisões (Cohen 1999). A Inteligência pode ser vista, então, tanto como um processo - para criação de inteligência -, como um produto - enquanto resultado desse processo - ou como função organizacional - pessoas voltadas especificamente para essa actividade (Carvalho e Santos 2001).

O nível do "produto" inteligência que poderá ser entregue, pode ser assim subdividido (Johnson 1998):

- **Inteligência Estratégica**, voltada para dar apoio às decisões estratégicas, às definições de alianças - parcerias, joint-ventures -, às aquisições e ou fusões;
- **Inteligência Tática**, voltada para dar apoio, no dia-a-dia da organização, na procura de vantagens de mercado, de novos contratos, novos fornecedores, etc;
- **Contra Inteligência ou Inteligência Defensiva**, voltada para defender os bens de conhecimento da organização, evitando obtedores de inteligência hostis.

No que se refere à Contra Inteligência, duas medidas básicas são recomendadas: definição precisa do que é segredo comercial e o controle efectivo da sua disseminação. O controle deve ser amplo, incluindo - e, muitas vezes, principalmente - os fornecedores, na garantia da manutenção dos segredos da organização (SCIP 1999, citada por Carvalho e Santos 2001).

Apresentamos, de seguida, alguns conceitos de Inteligência Competitiva (IC), adoptados pelos investigadores e especialistas no assunto.

A inteligência competitiva é um programa institucional sistemático para explorar e analisar informação sobre as actividades da concorrência e as tendências do sector específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir os seus objectivos e metas (Kahaner 1996).

É uma actividade de gestão estratégica da informação que tem como objectivo permitir que os tomadores da decisão se antecipem sobre as tendências dos mercados e a evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem no seu ambiente para definirem as acções ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias da organização.

A IC é um processo sistemático de recolha, tratamento, análise e disseminação da informação sobre as actividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da organização.

A Inteligência Competitiva é um processo de monitorar o meio ambiente competitivo com o objectivo de habilitar gestores seniores, em empresas de todas as dimensões, a tomar decisões informados sobre todas as coisas de marketing, I&D e investimentos táticos para as estratégias de negócio de longo prazo. Três características se destacam neste processo: a sua continuidade, a sua legalidade e a sua ética (SCIP 1999, citada por Carvalho e Santos 2001).

Arik Johnson, define IC como o deliberado e bem coordenado monitoramento dos seus competidores, onde quer que estejam ou quem quer que sejam, num mercado específico. Esta visão, já enquanto processo, objectiva saber o que os rivais do negócio vão fazer, preferencialmente, antes que eles o façam. Portanto, a IC não se deve limitar a atestar aquilo que já aconteceu, devendo auxiliar na identificação de tendências e mercados no qual a organização actua, bem como na identificação de competidores latentes e ou paralelos. É o que Johnson define como "Inteligência Explícita" (Johnson 1995).

Ampliando o enfoque da Inteligência, Jerry Miller, professor no Simmons College, de Boston, EUA, define a Inteligência Competitiva como uma estratégia para a organização descobrir o que se passa no ambiente de negócios do seu sector, e esse conhecimento dá aos executivos condições de tomar atitudes que forneçam à organização uma vantagem sobre os seus concorrentes (Cohen 1999). Esta definição, coloca a IC num nível superior ao produto ou ao processo, o nível estratégico, passando a fazer parte do pensamento organizacional. Esta visão é partilhada por outros autores (Lesca et al 1996), que não concebem uma inteligência que não seja estratégica e, portanto, competitiva. Esta estratégia, por sua vez, tem que obedecer a rígidos padrões de ética e de legalidade não podendo ser confundida com espionagem comercial ou industrial (Carvalho e Santos 2001).

Entende-se, portanto, que a inteligência competitiva actua como um radar para a organização, proporcionando-lhe o conhecimento das oportunidades e ameaças identificadas no ambiente, que poderá instruir as suas tomadas de decisão, visando a conquista de vantagem competitiva.

Num Sistema de Inteligência Competitiva a informação externa é sintetizada e interpretada por analistas e *experts* internos da organização, antes de ser carregada numa base de dados e, a partir daqui, facilmente acedida pelos gestores. Os SIC podem e são vistos "de cima", em muitos casos, como sendo os próprios Sistemas de Gestão do Conhecimento, na medida em que os sistemas mais efectivos têm condições de filtrar, sintetizar e adicionar contexto à informação do meio externo, qualificando-os, portanto, para esta categoria (Davenport et al 1997). Podemos, assim, ter a impressão de que um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) está contido num Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC).

É importante, portanto, que seja feita uma diferenciação adequada entre estes termos de forma a facilitar a sua compreensão e implantação nas organizações.

Num SGC a preocupação principal está em cercar todas as informações de dentro da própria organização, enquanto que, num Sistema de Inteligência Competitiva, por sua vez, procura-se entender os desafios competitivos, pelo que, na maioria das vezes, olha-se para o mundo do lado de fora da organização (Carvalho e Santos 2001).

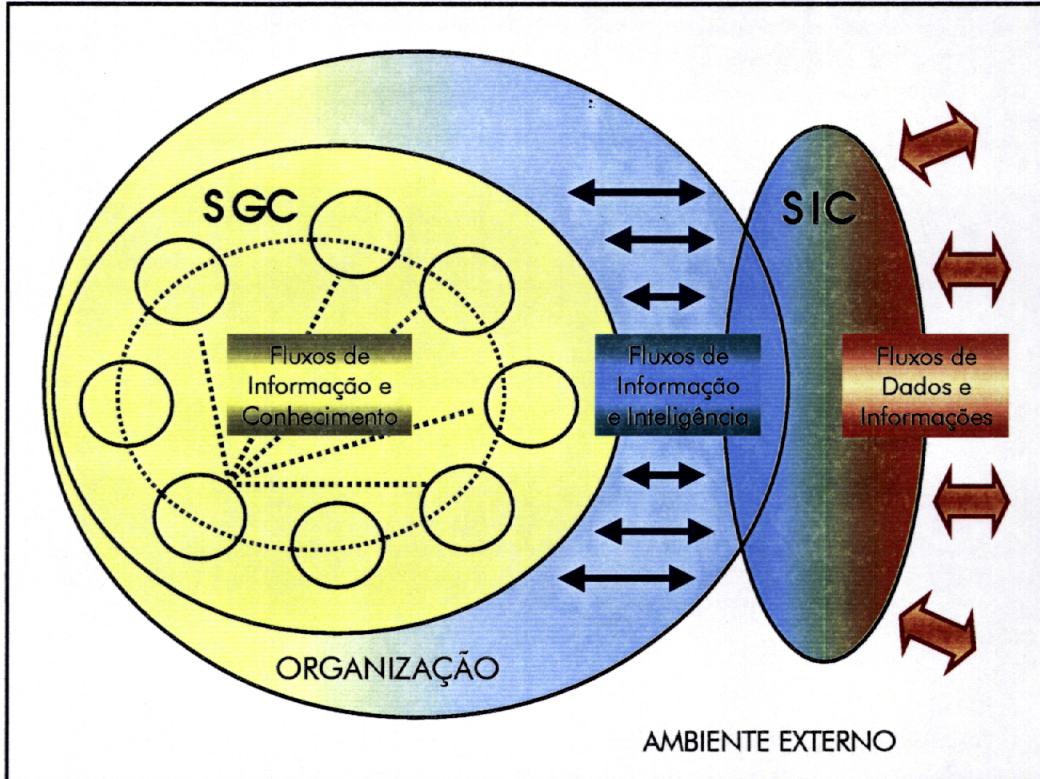
Podemos, então, concluir que um sistema tem impacto sobre o outro, na maioria das vezes positivo, mas um não circunscreve o outro. Os SIC e os SGC podem funcionar, assim, como partilhadores de informação, conhecimento e inteligência. O primeiro fortemente voltado para a tomada de decisão e, o segundo, para gerir, processar e criar conhecimento interno à organização (Fuld 1998).

Segundo Arik Johnson, uma das maiores razões que compelem a usar a Gestão do Conhecimento é a Inteligência Competitiva, sugerindo, assim, que a primeira seja utilizada como estrutura ideal para a segunda. Tanto uma como a outra, estão preocupadas em "entregar um produto" que sirva, no final, de apoio à tomada de decisões e ao aumento de competitividade da

organização. A existência de um SGC facilita o fluxo e a criação de conhecimento, permitindo, assim, que a inteligência também consiga ser gerada mais facilmente (Johnson 1998).

Na Figura 5.4, pode ser observada, de forma mais clara, a relação entre os dois tipos de sistemas.

FIGURA 5.4 - Sistema de Gestão do Conhecimento e Sistema de Inteligência Competitiva



Fonte: Carvalho e Santos 2001

A existência de um Sistema de Gestão do Conhecimento facilita o funcionamento de um Sistema de Inteligência Competitiva, na medida em que facilita o processo de armazenamento, recuperação e disseminação interna. Como consequência, pode ocorrer uma melhor exploração dos resultados da IC pelo ambiente interno.

A existência de um SIC facilita o funcionamento de um SGC, pois organiza e sistematiza as informações e ou dados oriundos do ambiente externo. Como se pode observar, um SGC não contém um SIC, nem vice-versa. São dois sistemas que se complementam e potencializam a utilização de dados, informações, conhecimento e inteligência.

5.5. O Papel das Tecnologias de Informação

A introdução de tecnologias e sistemas de informação pode conduzir a um achatamento da pirâmide hierárquica e promover uma grande disseminação de informação e conhecimento entre os membros da organização. Isto conduz a uma organização mais informada, flexível e orgânica.

A disponibilidade de informação ajuda à partilha de informação e, conseqüentemente, à aprendizagem. Numa organização informada a localização do controlo muda dos gestores para os níveis inferiores que, têm agora, mais acesso à informação necessária para um desempenho efectivo. A ligação entre as tecnologias de informação, o conhecimento e o desempenho organizacional é claro. As tecnologias fornecem o acesso a diversas fontes de informação especializadas e melhoram a nossa capacidade para analisar, gerir e aplicar esta informação ao trabalho (Mankin e Bikson 1996).

As organizações que apostam na Gestão do Conhecimento necessitam de uma abordagem que veja a organização como uma comunidade humana, cujo conhecimento colectivo representa um diferencial competitivo em relação à concorrência.

É no conhecimento colectivo que se baseiam as competências competitivas essenciais. Numa empresa de petróleo, esse diferencial pode ser um entendimento mais apurado dos padrões geológicos pelos engenheiros de perfuração. Numa companhia de gás, pode ser o conhecimento técnico empregado pelo pessoal de campo. Num supermercado, pode ser uma compreensão mais abrangente dos hábitos de consumo dos clientes. Numa empresa de telemarketing, pode ser a sensibilidade especial e a capacidade de empatia com o consumidor no momento do atendimento. Em qualquer caso, esse conhecimento colectivo é aprimorado criando-se redes informais de pessoas que realizam trabalhos afins, pessoas que eventualmente estão dispersas em diferentes unidades de negócio (Filho 1998).

O objectivo é colocar em contacto grupos de profissionais expostos a classes de problemas e tentativas comuns de solução que, através da troca de experiências e informações, aumentem e refinem o conhecimento colectivo.

As Tecnologias da Informação têm um papel fundamental que, muitas vezes, tem sido negligenciado. O conhecimento colectivo pode até não existir, fisicamente, fora da cabeça dos grupos de profissionais envolvidos no trabalho. Na maioria das organizações a responsabilidade pela Gestão do Conhecimento não está centralizada no nível de direcção mas disseminada no nível intermédio da gestão e, muitas vezes, é vista como parte do trabalho de cada colaborador da organização.

Assim sendo, o desafio para a área das Tecnologias de Informação (TI) é identificar, encontrar e ou desenvolver e implementar tecnologias e sistemas de informação que apoiem a comunicação organizacional e a troca de ideias e experiências, que facilitem e incentivem o diálogo das pessoas, a participação em grupos e em redes informais. As TI precisam de dar meios para a constituição de comunidades de trabalho e não apenas para a comunicação burocrática entre as pessoas.

O desafio para a área das TI passa a ser migrar de uma posição de suporte a processos para o suporte a competências. É preciso sair do patamar do processamento de transações, da integração da logística, do *workflow* e do comércio electrónico e agregar um perfil de construção de formas de comunicação, de conversação e aprendizagem *on the job*, de comunidades de trabalho e de estruturação e acesso às ideias e experiências, transformando os sistemas de informação convencionais em sistemas de conhecimento.

Nesse sentido, a organização precisa de três itens fundamentais (Filho 1998):

1. **Nova arquitectura de informação**, que inclua novas linguagens, categorias e metáforas para identificar e alavancar perfis e competências;
2. **Nova arquitectura tecnológica**, que seja mais social, aberta, flexível, que respeite e atenda às necessidades individuais e que dê poder aos utilizadores;
3. **Nova arquitectura de aplicações**, orientada para a solução de problemas e para a representação do conhecimento e não só para as transações e informações.

O papel desempenhado pelas TI é estratégico: ajudar o desenvolvimento do conhecimento colectivo e da aprendizagem contínua, tornando mais fácil para as pessoas na organização partilharem problemas, perspectivas, ideias e soluções. Para atingir este objectivo, os profissionais de TI precisarão de atender a três aspectos essenciais (Filho 1998):

- As estratégias para o desenvolvimento do conhecimento devem ser focadas na criação de mecanismos que permitam aos profissionais manterem-se em contacto e não na captura e disseminação centralizada de informação. As TI devem ser usadas para facilitar a troca de experiências e o trabalho conjunto e também para mapear e acompanhar a participação de cada um;
- Os esforços e iniciativas das TI para a formação de comunidades de trabalho na organização devem ser acompanhados por indicadores objectivos amplamente divulgados. O desenvolvimento de sistemas de suporte ao conhecimento deve estar claramente vinculado aos resultados globais das áreas de negócio;
- As ferramentas tecnológicas de suporte ao conhecimento devem ser flexíveis e fáceis de usar, dando a maior autonomia possível aos membros das comunidades de trabalho, com um mínimo de interferência da área de TI.

A existência de sistemas capazes de gerir adequadamente a identificação de fontes internas e externas de conhecimento, capturar - no sentido de formalizar -, modelar, arquivar e referenciar as fontes identificadas, distribuir permitindo o acesso, a difusão, a exploração e a interacção com o utilizador e, finalmente, actualizar mantendo os arquivos e as referências às fontes em dia com as alterações ocorridas e a sua relevância no contexto organizacional, torna possível a gestão do conhecimento.

Contudo, não há um sistema de gestão do conhecimento que satisfaça todas as necessidades, pois, a gestão do conhecimento não é só tecnologia, é um conceito multidisciplinar que engloba também aspectos cognitivos, culturais e organizacionais.

É importante estar consciente das limitações das tecnologias em qualquer programa de gestão do saber. As tecnologias não criam saber e não garantem, nem promovem a criação de conhecimento ou a sua partilha no meio de uma cultura organizacional que não favoreça isso

mesmo. A gestão efectiva do conhecimento não se consegue sem mudanças profundas ao nível comportamental, cultural e organizacional.

5.5.1. As Tecnologias de Suporte à Gestão do Conhecimento

As tecnologias de informação e conhecimento, podem suportar a gestão do conhecimento, na criação, codificação e transferência de conhecimento, em diferentes aspectos:

- Na criação de memórias organizacionais (Ackerman 1998, Lehner et al 1998, Stein 1995, Walsh e Ungson 1991, Wijnhoven 1996);
- Na partilha de conhecimento, fornecendo mecanismos onde múltiplos membros da organização podem, de forma dinâmica, partilhar e actualizar soluções de resolução de problemas;
- Na colaboração entre diferentes elementos da organização e entre estes e o meio envolvente.

As principais tecnologias normalmente usadas para a Gestão do Conhecimento são: videoconferência, sistemas de *groupware* – vocacionados essencialmente para o trabalho em grupo e para as necessidades de comunicação e partilha de conhecimento entre os diferentes elementos -, painéis electrónicos e grupos de discussão, bases de dados on-line, sistemas de *help-desk*, CD-ROMs, sistemas de internet e intranets, sistemas especialistas, agentes de pesquisa inteligentes, sistemas de informação de memória organizacional, *data warehouse* e *data mining*, *on line analytical processing* (OLAP), sistemas de apoio à decisão (SAD), Inteligência Artificial (IA), Sistema de Telecomunicações, sistemas de automação de escritórios (SAE) e gestão electrónica de documentos (Filho 1998).

No entanto, a Gestão do Conhecimento é uma questão, essencialmente, de pessoas e processos. As tecnologias úteis para a Gestão do Conhecimento são aquelas que propiciam a integração das pessoas, que facilitam a superação das fronteiras entre unidades de negócio, que ajudam a prevenir a fragmentação das informações e permitem criar redes globais para a partilha do conhecimento.

Em suma, as tecnologias de informação e de comunicação devem ser utilizadas para facilitar as actividades essenciais para a evolução da organização, tais como, a solução de problemas e a inovação. As ferramentas - para a modelagem e análise de cenários de negócios, por exemplo – devem, por isso, ser flexíveis e fáceis de usar (Filho 1998).

Os modelos de sistemas de informação, onde são utilizadas as tecnologias emergentes, podem, de forma consistente, apoiar a gestão do conhecimento.

5.6. Modelos de Sistemas de Informação

5.6.1. Modelo Convencional de Sistemas de Informação

Os níveis da informação e de decisão organizacional obedecem à hierarquia padrão existente na maioria das organizações, a chamada pirâmide organizacional. Estes níveis são conhecidos como estratégico, tático e operacional (Dias e Gazzeno 1975).

O tipo de decisão que é tomada em cada nível requer diferente grau de agregação da informação e os diferentes níveis de decisão requerem diferentes informações.

Na prática não existe uma classificação rígida, permitindo aos autores e, principalmente, às organizações, classificarem os seus sistemas de diversas formas. Genericamente os sistemas de informação podem ser classificados em operacional - SIO -, de gestão - SIG - e estratégico - SIE (Kendall e Kendall 1992, BIO 1993, Alter 1996, Freitas et al 1997, Oliveira 1998, Stair 1998, Laudon e Laudon 1998).

As informações e respectivos sistemas - SIE, SIG e SIO - estão organizados por funções organizacionais, suportados por bases de dados também funcionais. A maioria das organizações encontra muitas dificuldades na integração destas várias bases de dados dos seus respectivos sistemas funcionais. Este modelo convencional revela muitas deficiências em relação às novas tecnologias disponíveis no mercado e face às actuais exigências das organizações, principalmente, em relação à competitividade e à inteligência dos negócios.

O modelo convencional de informações está baseado na divisão hierárquica da organização - operacional, tático e estratégico - e a sua operação está centrada no processamento dos dados e transações executadas pelas funções organizacionais, logo os sistemas construídos a partir deste modelo não são adequados à gestão do conhecimento. Os conceitos de gestão do conhecimento, conforme visto anteriormente, pressupõem o mapeamento dos activos intelectuais da organização e sua disseminação por toda a organização, procurando impulsionar a espiral do conhecimento através da socialização das melhores práticas. No modelo convencional, cada uma das bases de dados funcionais poderia executar este tipo de actividades mas de forma dispersa em cada função organizacional o que pouco contribuiria para a organização como um todo (Pereira, Rezende e Abreu 2000)⁹.

5.6.2. Informações Oportunas e Conhecimento

À medida que aumenta a complexidade interna na organização e no ambiente em que ela actua, o processo de tomada de decisão tende a tornar-se, também, mais complexo. As estruturas organizacionais e respectivos níveis hierárquicos, devem ser participativos e dinâmicos no interior

⁹ Este ponto 5.6 contextualiza os modelos de sistemas de informação tomando como referência R. O. Pereira, D. A. Rezende e A. F. Abreu, em "Gestão do Conhecimento com o Apoio dos Recursos de Sistemas de Informação e Tecnologias Emergentes", XX ENEGEP, São Paulo, Outubro de 2000.

das organizações, eliminando as barreiras e ou divisões que separam a alta gestão do corpo gestor e do corpo técnico, provendo sinergias - ou integração vertical e horizontal - e o envolvimento de todos.

Além dos procedimentos e ou dos processos de selecção e organização das informações, para a sua efectiva utilização e para atender a essa situação de maneira adequada, os gestores necessitam de sistemas de informação efectivos, que processem o grande volume de dados gerados e produzam informações válidas, úteis e oportunas.

As informações oportunas são todas as informações que são geradas para a tomada de decisão oportuna, produzidas a partir de uma base de dados única composta pelos dados e pelo funcionamento das funções organizacionais. Ou seja, informação oportuna é a informação criada de forma completa, com qualidade e antecipada.

A possibilidade de acesso às informações oportunas por todos os níveis da organização, permitido pelas tecnologias emergentes, seria equivalente à disseminação das melhores práticas da organização, pois, são o resultado de análises, combinações e comparações entre informações da base única de dados e, portanto, seriam também equivalentes ao conhecimento, pois, agregam valor às actividades organizacionais.

5.6.3. Tecnologias Emergentes Utilizadas nos Sistemas de Informação de Gestão

As organizações têm como opção a utilização de tecnologias emergentes, para facilitar o processo de tomada de decisão dos gestores, visando atender à complexidade, crescimento, modernidade, perenidade e competitividade. Numa abordagem mais moderna, a informação deixa de estar dividida em estratégica, tática e operacional e passa a ser executiva, visando dar efectivo suporte à tomada de decisões oportunas em todos os níveis. Sendo assim, todos os clientes e utilizadores das informações executivas são denominados executivos.

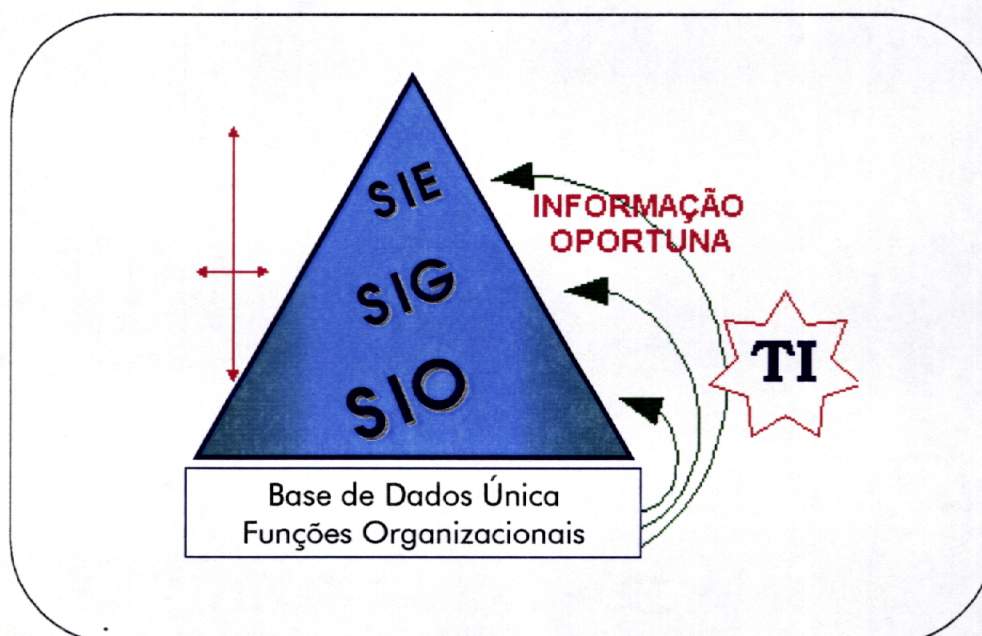
Para a efectiva criação e manipulação das informações executivas e oportunas é necessário a utilização dos recursos das TI, sendo praticamente impossível uma organização fazer com que o funcionamento do SIG seja efectivo sem o uso de tecnologias modernas.

A aplicação das TI, e respectivos recursos na organização, facilitam o desenvolvimento, a implantação e a utilização dos SIG com criação de informações oportunas ou conhecimento explícito (Figura 5.5).

Muitas são as tecnologias aplicadas à criação de informações oportunas ou conhecimento. As principais são: *Executive Information Systems*, Sistema de Apoio à Decisão, *Enterprise Resource Planning*, Sistemas de Gestão de Bases de Dados, *Data Warehouse*, Inteligência Artificial, *Data Mining*, Sistemas Especialistas, Sistemas de Telecomunicações, Recursos da Internet e ferramentas de Automação de Escritórios. São chamadas de tecnologias porque, de alguma forma, estas ferramentas utilizam recursos computacionais, seja, *hardware*, *software*, sistemas de telecomunicação ou gestão de dados e informação. A utilização destas tecnologias facilita a criação de informações oportunas ou conhecimento.

Juntamente com estas tecnologias emergentes, surgem os recursos OLAP e OLTP que são fundamentais para a gestão integrada de TI. Os recursos OLAP - *On-Line Analytic Processing* - e OLTP - *On-Line Transaction Processing* - constituem-se numa recente abordagem do que se pode fazer em relação aos SI como suporte à tomada de decisão. O recurso OLTP suporta as operações quotidianas dos negócios organizacionais através de processamento operacional e o OLAP suporta a análise de tendências, cenários e projecções de negócios, como instrumento de suporte às decisões gestivas e estratégicas. Enquanto que o OLTP trabalha com dados que movimentam o negócio em tempo real, o OLAP trabalha com dados históricos no sentido de criar informações e conhecimentos para analisar o negócio. O OLTP tem a função de alimentar a base de dados que o OLAP utilizará para a transformação do conteúdo em informações e conhecimentos capazes de agregar valor para toda a organização. O OLAP normalmente executa cinco funções básicas: interface, consulta, processo, formato e exibição.

FIGURA 5.5 - Diagrama das Tecnologias Emergentes Utilizadas nos SIG



Fonte: Rezende 1999

Assim, todas estas novas TI possuem condições favoráveis para a criação de informações oportunas ou conhecimento, através de competentes Sistemas de Informação, desde que contenham no seu contexto os requerentes conceitos de gestão do conhecimento e inteligência de negócios, aclamados pelos gestores organizacionais.

5.6.4. Modelo Dinâmico de Sistemas de Informação

As organizações necessitam de modelos decisórios dinâmicos e sistemas de informações competentes. O dinamismo da organização e dos seus negócios exigem que este modelo convencional - apesar de antigo e de, ainda, não estar presente em todas as organizações que

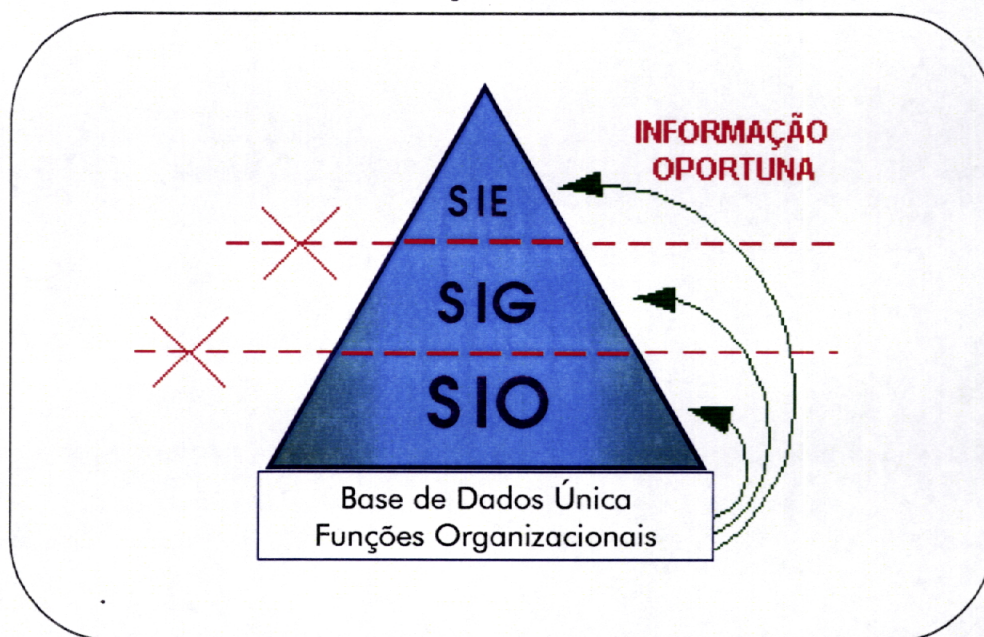
utilizam as tecnologias de informação - seja mais moderno, flexível e profícuo. Este dinamismo é a principal razão da existência do Modelo Dinâmico de Sistemas de Informação.

Neste sentido, as diferenças fundamentais deste modelo de sistemas de informação em relação ao modelo convencional são:

- As divisões que separam os sistemas de informação operacional, de gestão e estratégico não existem;
- As bases de dados com as funções empresariais passam a uma base de dados única;
- As informações criadas são consideradas oportunas e como conhecimento.

As informações oportunas contribuem significativamente para a inteligência dos negócios e para a competitividade organizacional. Estas diferenças podem ser melhor visualizadas na Figura 5.6.

FIGURA 5.6 - Diferenças do Modelo Dinâmico de SI



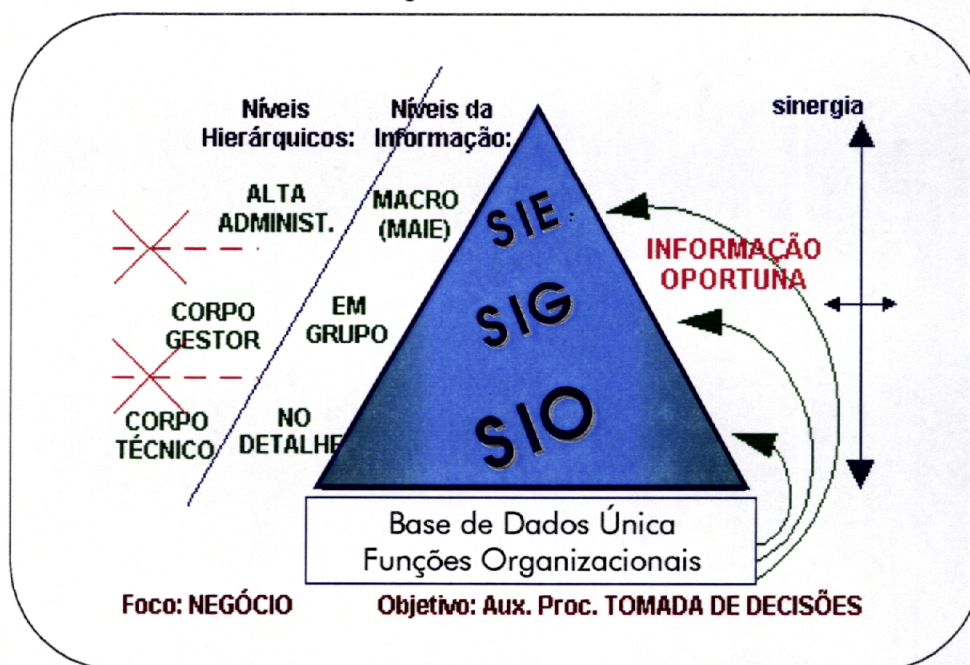
Fonte: Rezende 1999

Desta forma, o dinamismo, a flexibilidade, a interação e envolvimento de todos com a informação oportuna ou conhecimento, permitido pelo modelo, constitui-se na base para a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento.

O Modelo Dinâmico de Sistemas de Informação contempla, ainda, os três níveis dos Sistemas de Informação - Estratégico, Gestão e Operacional -, com os mesmos objectivos e foco. Permanecem, ainda, os níveis de informação - macro, considerando o meio ambiente interno e ou externo, em grupo e em detalhe - e os níveis hierárquicos que utilizam estas informações - alta gestão, corpo gestor e corpo técnico. Todas as informações são criadas a partir da base de dados com as funções organizacionais - produção e serviços, comercial, materiais, financeira, recursos humanos e jurídico-legal, etc - e num processo de sinergia - coerência - entre todos estes níveis.

Este modelo dinâmico requer, no seu contexto e ambiente, pelo menos, uma das TI emergentes e pode ser graficamente representado pela Figura 5.7.

FIGURA 5.7 - Diagrama do Modelo Dinâmico de SI



Fonte: Rezende 1999

A selecção de dados, para serem incluídos na base de dados única, deve ser criteriosamente realizada. Para a criação de informações oportunas é de fundamental importância a análise, triagem e avaliação da necessidade dos dados, pois, caso contrário, as informações criadas podem ser inoportunas e o conhecimento não irá agregar valor.

Desta forma, os recursos oferecidos pelos modernos modelos de sistemas de informação, enquadram-se nas necessidades da gestão do conhecimento, na medida em que deixam de atender, somente, ao processamento de transações e ao *workflow* e passam a disseminar a informação oportuna ou conhecimento criado a partir da base de dados única das funções organizacionais, de forma a que o acesso seja fácil, permita a pesquisa exacta e rápida, possibilitando aumentar a capacidade de agir das pessoas em qualquer nível da organização.

O modelo dinâmico de sistemas de informação prevê o tratamento adequado da informação, ao preocupar-se com a triagem e avaliação dos dados, que irão criar as informações oportunas e disponibilizar o conhecimento, evitando, assim, as más decisões organizacionais que em pequenas e médias empresas podem ser fatais e nas grandes organizações irão gerar desperdícios e problemas no relacionamento com o ambiente onde a organização está inserida.

A utilização de um modelo dinâmico de sistemas de informação na gestão do conhecimento, capaz de capturar, mapear e distribuir as melhores práticas organizacionais, auxilia na aprendizagem organizacional e na construção e crescimento do capital intelectual que pode, em parte, explicar a diferença dos valores contábeis e de mercado das organizações.

Desta forma, as ferramentas disponíveis para a gestão do conhecimento nas organizações são os sistemas de informação que, utilizando as tecnologias emergentes e os novos modelos de construção de sistemas, permitirão uma gestão adequada do conhecimento.

5.7. Modelo de Gestão do Conhecimento

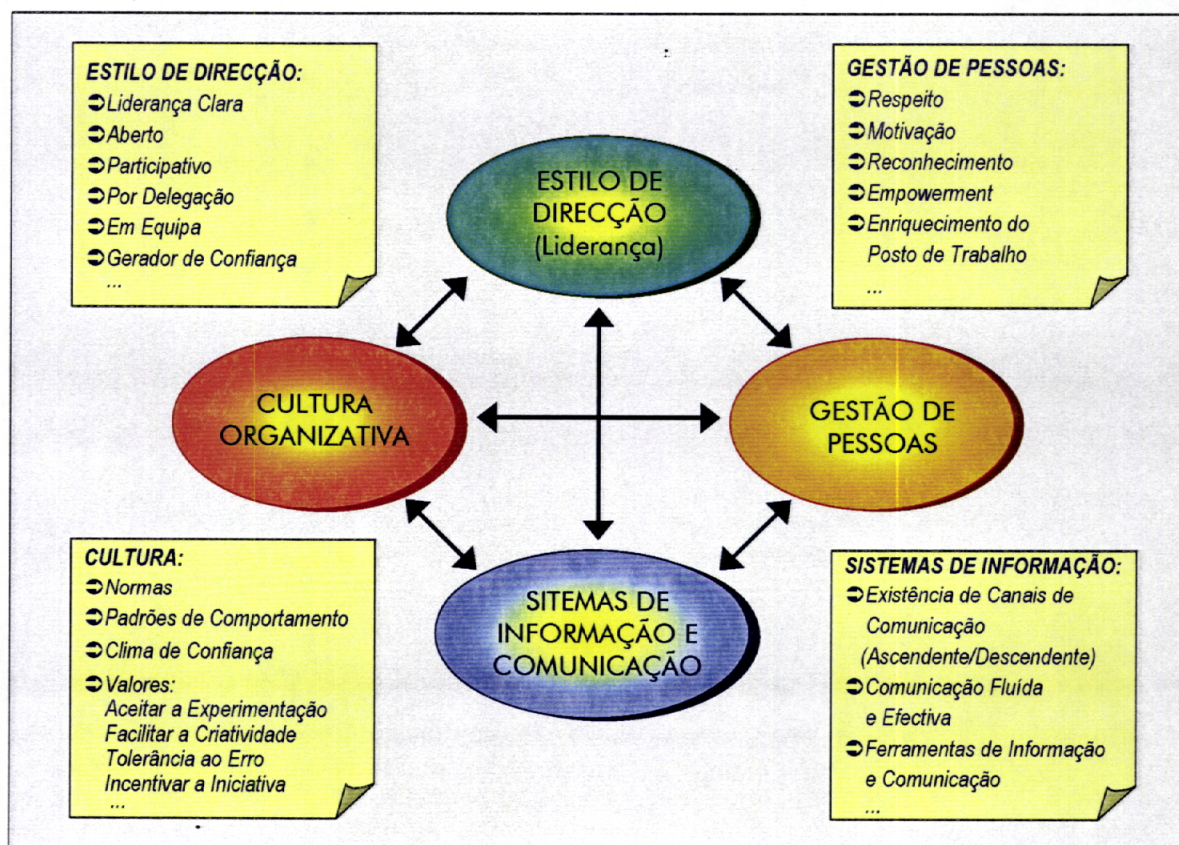
A Gestão do Conhecimento assume, cada vez mais, uma relevância significativa devido, por um lado, à crescente importância dos factores intangíveis - informação, formação, saber fazer, cultura - como factores de competitividade e, por outro lado, à homogeneização dos factores do ambiente envolvente - magnitudes macro-económicas, moeda única, tecnologia - que fazem com que a competitividade organizacional assente de forma crescente nos factores internos - estrutura organizativa, eficiência dos processos, saber fazer, proposta de valor, etc.

As organizações devem, por isso, dar início a uma mudança significativa nos seus paradigmas de gestão, definindo um novo modelo que privilegie a gestão do conhecimento (Figura 5.8) e que apresente, entre outros, os seguintes aspectos fundamentais:

- A estrutura organizacional deve funcionar como um diferencial competitivo, através da sua dinâmica própria, linha de actuação, políticas e perfis de dominância interna;
- Os modelos de abordagem da liderança devem ser mais importantes do que os estilos pessoais de liderança. O que caracteriza a liderança é a capacidade efectiva de criar resultados por intermédio das pessoas, pelo que os líderes devem ser reconhecidos, como tal, pela sua capacidade de influenciar as pessoas e criar resultados através das pessoas;
- Nas organizações é fundamental entender que a gestão de pessoas se faz em toda a organização. Cabe às unidades de recursos humanos funcionarem como consultores internos, criando recursos e condições para uma efectiva gestão do talento, do conhecimento e do capital humano disponível;
- Os colaboradores das organizações devem estar conscientes de que, com as suas atitudes, comportamentos e posturas, devem agregar valores significativos ao resultado final;
- Processos selectivos, actividades de treino, aperfeiçoamento e desenvolvimento devem ter como foco as capacidades individuais e como objectivo a criação de resultados, com a meta de minimizar custos, otimizar recursos e investimentos e maximizar resultados;
- A formação e a consolidação de equipas internas produtivas, gerando coalizões poderosas (Kotter 1996) e onde o principal instrumento de acção é a negociação;
- O mecanismo de comunicação interna deve ser desenvolvido por um processo de comunicação não ameaçadora, caracterizado por abordagens espontâneas, mensagens com sentido (entendidas e internalizadas), perfis de linguagem questionadores e não julgadores e posturas assertivas e não agressivas;
- A linguagem entendida pelos colaboradores deve ser arquitectada pelas lideranças internas com base no mecanismo da linguagem de estimulação: reconhecimento, oportunidade e participação. Esta linguagem de estimulação leva ao envolvimento e ao comprometimento;

- O instrumento básico de controle das organizações, que adoptam esta nova lógica, é o comprometimento - compromisso com obrigação, representado por uma linha de acção divulgada e entendida por todos os colaboradores:
- Estratégias, ou a direcção a ser tomada;
 - Objectivos, ou as acções a serem implementadas;
 - Metas, ou a dimensão valorativa desses objectivos.

FIGURA 5.8 - Um Modelo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Mañà 2000

No que se refere, especificamente, à importância do estabelecimento de um ambiente onde exista um grande nível de confiança entre a organização e os trabalhadores, achamos interessante retomar, mais uma vez, as discussões sobre as *learning organizations*. Sem um elevado patamar de confiança entre organização e trabalhadores, não se pode esperar que as pessoas partilhem os seus modelos mentais, experiências e informações (Argyris 1977 e Senge 1990a) e sejam abertas e autênticas (McGill e Slocum 1993, Steiner 1995) - factores fundamentais para a realização de aprendizagens complexas, que questionam e modificam a realidade.

A cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que na sua capacidade de ordenar, atribuir significados, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação (Fleury 1996).

No que diz respeito ao desenvolvimento e gestão da cultura nas organizações, destacamos quatro grupos de mecanismos que a alta gestão pode utilizar para atingir os seus objectivos (O'Reilly 1989):

1. Escolha do nível de participação dos trabalhadores, que influi no nível de comprometimento dos mesmos;
2. Realização frequente de actos simbólicos que representem os valores pretendidos e, de facto, valorizados pela organização;
3. Estímulo ao trabalho em equipa, à troca de informações e à socialização entre os trabalhadores;
4. Sistema de recompensa rápido e abrangente envolvendo aspectos monetários e não monetários.

Na medida em que as organizações conseguem criar um alto grau de identificação dos trabalhadores com a organização, expresso num sentimento de orgulho, isto estimula a inovação, pois, aumenta a confiança dos trabalhadores e sua propensão para assumir riscos, além de criar um ambiente mais cooperativo. Daí a importância da alta gestão conferir prémios e reconhecimentos públicos a acções inovadoras, pois, desta forma transmite uma mensagem, não apenas para aqueles que os recebem, mas para toda a organização (Kanter 1996).

As organizações, em ambientes muito dinâmicos, deveriam procurar pessoas - inclusive para a alta gestão - que não aceitam o "status quo" e que são diferentes do tipo de pessoas no poder, ou seja, têm outros valores, formação, experiências, enfim, outro *managerial frame*. A alta gestão, em particular, deveria assumir uma atitude de curiosidade e humildade. O papel fundamental da direcção das organizações, no processo de inovação, é o de estabelecer objectivos, seleccionar as pessoas e estabelecer alguns limites e pontos críticos de decisão (Quinn 1986).

Em suma, os pontos chave da gestão do conhecimento organizacional são:

- Orientação com estímulo à iniciativa, à criatividade e a novas ideias;
- Agregar valor aos processos e produtos por parte de cada colaborador;
- Conhecimentos individuais partilhados para formar o conhecimento organizacional;
- Processo decisório participativo com equipas, grupos de trabalho e de solução de problemas;
- Preocupação com o que se sabe, com o que se precisa saber e com o que a concorrência sabe;
- O capital intelectual compreendido como um activo de gestão da organização.

5.8. Práticas de Gestão do Conhecimento nas Organizações

A Gestão do Conhecimento (GC) refere-se a todo o esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento. Nesta definição procuramos abranger a visão de alguns autores, porém, sem pretender buscar um consenso.

Não havendo uma definição consensual, não há, também, uma metodologia única que seja defendida pelos vários estudiosos. Aliás, seria de estranhar se houvesse. Gerir o conhecimento na organização é um processo complexo que não admite receitas únicas. A Gestão do Conhecimento precisa, efectivamente, de apoiar-se num quadro referencial que inclua as tecnologias e as pessoas, técnica e comportamento humano (Filho 1999).

Descreveremos a seguir, em linhas gerais, os pontos que, a nosso ver, delineiam a prática da Gestão do Conhecimento nas organizações (Filho 1999):

- **Criação do Conhecimento:** Consiste, basicamente, em transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Transformar os conhecimentos individuais em conhecimento colectivo, organizacional. Esforços neste sentido podem incluir a criação de fóruns de discussão de temas de interesse. É um trabalho de grupo voltado para a solução de problemas, para estudos dirigidos e estudos de temas abertos. O objectivo maior é provocar uma postura de reflexão sobre questões quotidianas ou não. O resultado final é a criação de novos modelos conceptuais a serem usados imediatamente ou em oportunidades posteriores.
- **Utilização do Conhecimento:** Neste aspecto as tecnologias de informação fazem, efectivamente, a diferença. Não adianta muito investirmos na criação do conhecimento se não houver, na organização, uma cultura de pesquisa voltada para o aproveitamento desse conhecimento. Por outro lado, mesmo que haja uma vocação organizacional para a pesquisa, ainda necessitaremos de facilidades para tal. Em suma, se toda as vezes que um projecto for iniciado, as equipas necessitarem de mergulhar em montanhas de papéis e registos, é melhor esperar que ninguém o fará, preferindo desconsiderar as experiências já adquiridas em outras oportunidades.
- **Retenção do Conhecimento:** Reter, neste caso, pode assumir dois sentidos: assimilar ou preservar o conhecimento. No sentido de assimilar, a criação de modelos conceptuais, como já referido, é particularmente válida como metodologia. Isto porque os modelos possibilitam uma melhor partilha e armazenamento do conhecimento criado para posteriores aplicações. No sentido de preservar, a consideração mais importante na gestão moderna é a de que o conhecimento criado constitui património, podendo, portanto, transformar-se em dinheiro.
- **Medição do Conhecimento:** De uma forma simplista - e monetarista -, podemos dizer que a quantidade de conhecimento de uma organização é a diferença entre o seu valor de mercado e o seu valor patrimonial. Medir o conhecimento organizacional parece-nos, a princípio, viável ao nível do conhecimento explícito. O mercado, por sua vez, avalia o conhecimento explícito da organização e especula sobre o tácito. De qualquer forma, o conhecimento tácito é a "possibilidade" que valoriza a organização do conhecimento.

Muitos dos projectos de Gestão do Conhecimento, observados por De Long, Davenport e Beers, na sua pesquisa com 20 iniciativas de gestão do conhecimento em 10 organizações, são, na realidade, misturas de gestão da informação e de gestão do conhecimento. Entre as principais formas de projectos de GC estão (De Long, Davenport e Beers 1997):

- Re-uso de conhecimento estruturado relevante;
- Captura e sessões de partilha de "lições aprendidas";
- Identificação de fontes e redes de *experts*;
- Estruturação e mapeamento do conhecimento para aumentar a performance;
- Medição e gestão do valor económico do conhecimento;
- Embutimento de conhecimento em produtos e processos;
- Protecção e segurança de informações e do conhecimento organizacional;
- Sistema de Inteligência Competitiva, para a sintetização e partilha do conhecimento de fontes externas.

Noutra pesquisa em várias organizações de todo o mundo, Skyrme identificou diversas actividades que são comuns na Gestão do Conhecimento (Skyrme 1997b):

- Criação de equipas de conhecimento voltadas para desenvolver métodos de GC;
- Partilha das melhores práticas, via utilização intensa de bases de dados, interacção e eventos;
- Desenvolvimento de bases de dados e de conhecimento, via registo adequado das melhores práticas e de directórios de especialistas;
- Criação de Centros de Conhecimento para o desenvolvimento de capacidades na área de GC;
- Utilização de tecnologias colaborativas como Intranets e Groupwares;
- Equipas de Capital Intelectual voltadas para identificação e auditoria de bens intangíveis tais como o conhecimento.

O que fica patente, nestas actividades, são as questões relativas ao trabalho em equipa, à partilha e à colaboração que, juntas, configuram a importância que as questões comportamentais têm no contexto da Gestão do Conhecimento. As definições, as funções, os objectivos e as actividades são claras.

Entretanto, algumas questões pertinentes levantadas por Davenport devem ser respondidas (Davenport 1996):

- Como é que o conhecimento é criado e ou extraído dos trabalhadores?
- Como é que o conhecimento é distribuído e ou acedido?
- Como é que o conhecimento é transferido ou depositado em novos cérebros e aplicado aos problemas e decisões organizacionais?

Malhotra, por sua vez, oferece algumas sugestões como resposta a estas questões (Malhotra 1998a):

- 1) **Partilha da Informação**, permitindo que surjam várias visões dos dados em vários contextos pré-definidos viabilizando, assim, o fornecimento de soluções pré-definidas para problemas pré-definidos. O enfoque está no forte papel das Tecnologias de Informação

(TI) para permitir um arquivamento adequado e uma ligação adequada entre os vários indivíduos, grupos e níveis da organização.

- 2) **Partilha do Conhecimento**, desenvolvendo o potencial organizacional para futuras acções a partir da experiência passada - base de conhecimentos -, nas diversas visões dos problemas, nas soluções e acções correspondentes.
- 3) **Partilha da Sabedoria**, desenvolvendo uma capacidade colectiva e auto-adaptativa da organização de forma a antecipar surpresas e idealizar novas acções, conhecimento e artefactos de informação baseada nos dados/informações existentes. Estímulo e valorização da imaginação, inovação e criatividade, ou seja, o lado humano.

Da primeira para a terceira sugestão, o nível de abstracção e envolvimento vai aumentando significativamente. O ponto chave está na "partilha", elemento fundamental para a criação e transferência do conhecimento, que tem, por sua vez, algumas limitações quanto à operacionalização.

Uma destas limitações, o síndrome do "conhecimento é poder", é destacada por Skyrme ao discutir o porquê e como convencer o trabalhador a partilhar o seu conhecimento com a organização, enfatizando que o conhecimento isolado também não tem valor (Skyrme 1997b).

Este síndrome do "conhecimento é poder" é, por si, um grande inibidor da partilha do conhecimento, na medida em que gera um comportamento inapropriado e produz uma cultura organizacional equivocada. É o caso dos gestores de projectos de gestão do conhecimento que acreditam, depois de algum tempo, conhecer mais sobre a área que está sob a sua gestão, naquele momento, do que qualquer outro pessoal técnico especializado. Por outro lado e, frequentemente, os factores humanos e culturais fazem a diferença entre fracasso e sucesso, e estes factores estão sempre presentes na Gestão do Conhecimento, devendo-se, portanto, dar-lhes a devida atenção (De Long, Davenport e Beers 1997).

5.9. Características do Novo Paradigma Organizacional

A maioria dos nossos pressupostos relativos às organizações, aos negócios e à tecnologia têm pelo menos 50 anos. Já perderam actualidade. Assim, quando avançamos e aprofundamos a economia do conhecimento, os pressupostos básicos de boa parte do que se ensina e pratica em nome da gestão vai ficando desactualizado. As premissas que eram válidas, ontem, podem tornar-se inválidas ou, até mesmo, totalmente enganosas, num piscar de olhos.

Até ao início da década de 80, prevaleciam todo um conjunto de premissas, hoje ultrapassadas, tais como: a existência de uma ideia correcta e única de organização; os princípios de gestão aplicavam-se apenas às organizações empresariais; a existência de uma forma única e correcta de administrar pessoas: o controle de cima para baixo assente na centralização; as tecnologias e os mercados eram específicos; o âmbito da gestão restringia-se aos activos e trabalhadores de uma organização; o trabalho da gestão era "gerir a empresa"; o foco da gestão era interno e não externo; e as fronteiras nacionais definiam o ambiente da organização e da sua gestão (Drucker 1999a).

Hoje, estas premissas estão afastadas da realidade que nos envolve e envolve as organizações, pelo que o novo paradigma organizacional assenta num conjunto de características diferentes mostrando que, as anteriormente referidas, estão incorrectas, desactualizadas ou ambas as coisas.

O mundo mudou. Tudo ficou diferente. E tudo será mais diferente. A enorme mudança que afecta as nossas vidas, o aumento exacerbado da competição e a crescente preocupação dos clientes, em comparar o preço, a qualidade e o valor agregado, constituem os três grandes factores que levam as organizações rumo ao sucesso ou ao fracasso. Mudança, concorrência e focalização no cliente são as oportunidades - e não as ameaças - que podem fazer a grande diferença.

Alcançar níveis elevados de produtividade e de qualidade é uma das grandes prioridades das organizações. O mercado mundial caminha, cada vez mais, rumo à globalização e à competição internacional, pelo que a qualidade e a produtividade são as principais chaves de todas as principais decisões nesta verdadeira aldeia global.

Há vários factores que explicam a dificuldade de alcançar padrões mais elevados de qualidade e produtividade. De entre eles, dois se destacam (Chiavenato 2001):

- a) O primeiro factor decorre da cultura que predomina nas nossas organizações. Durante décadas tivemos uma forte ênfase na especialização e no individualismo. Esta ética individualista colidia frontalmente com o trabalho em grupo, com o espírito de equipa e com a cooperação para lidar com os problemas quotidianos. Esta, ainda, costuma ser a nossa cultura: extremamente limitadora e restritiva quanto ao desempenho das pessoas.
- b) O segundo factor tem a ver com a organização do trabalho. Até ao início dos anos 80, a grande maioria dos nossos executivos ainda adoptava paradigmas de produção inventados há mais de cem anos. O sistema americano de produção, com ênfase no mercado em massa, no desenho padronizado, nos grandes volumes e nos ganhos de

escala, revolucionou a indústria no início do século XX¹⁰. O sistema está em primeiro lugar. O homem é apenas um apêndice do sistema.

Práticas desse tipo desumanizaram o trabalho, alienaram as pessoas e criaram uma relação adversária e difícil entre o gestor e as pessoas das quais ele depende para alcançar os objectivos da organização. A organização do trabalho, ao invés de obter cooperação e gerar sinergias, passou a limitar e a restringir os esforços das pessoas.

Na realidade, os paradigmas organizacionais e culturais funcionam como anti-habilitadores da mudança, pois eles amarram o comportamento das pessoas e tornam-nas sujeitos meramente passivos do *status quo* organizacional. Há que actuar primeiramente sobre as pessoas, dando-lhes as condições ambientais e pessoais para trabalhar e colaborar activamente na mudança. As tecnologias somente funcionam quando as pessoas estão plenamente habilitadas para tal. Como as tecnologias também mudam incessante e rapidamente, as pessoas precisam aprender a mudar e a trabalhar num ambiente de mudança e inovação.

Assim, as características do novo paradigma organizacional são (Drucker 1999a, Chiavenato 2001):

➤ *Nova disciplina da Gestão*

Hoje, em dia, costumamos pensar na gestão como sendo a gestão de organizações. Esta premissa tem, no entanto, origem mais ou menos recente. Assim, é importante afirmar - em alto e bom som - que a gestão não é só gestão de empresas. Tal como é importante acabar com a distinção artificial entre organizações empresariais e organizações não empresariais. Tanto mais, que é muito pouco provável, que o sector que mais cresça nas sociedades desenvolvidas do século XXI seja o das empresas. Na verdade, os sectores que mais cresceram nos países desenvolvidos, no século XX, não foram os das empresas, mas sim o governamental, o dos profissionais liberais, o da saúde e o da educação. Esta tendência vai manter-se e intensificar-se no século XXI.

O sector social sem fins lucrativos é aquele em que a gestão é mais necessária hoje em dia. Basta pensar nos enormes problemas com que o mundo se defronta - pobreza, saúde, educação, tensões internacionais -, para que a necessidade de soluções de gestão, baseadas na teoria e nos princípios, se torne clara.

¹⁰ Elaborado sobre os princípios da Administração Científica de Taylor e seus discípulos, assim como por grandes industriais, como Henry Ford, Isaac Singer e Andrew Carnegie, esse novo paradigma ajudou os Estados Unidos a se tornarem uma potência industrial por volta da década de 20. Algumas ideias foram seguidas como verdadeiros e inquestionáveis dogmas: o trabalho é feito de forma mais eficiente quando dividido e fragmentado e quando supervisionado por especialistas; os executivos devem trabalhar no conceito para que os trabalhadores se concentrem no fazer; cada processo é caracterizado por uma certa quantidade de variações, daí a inevitável margem de defeitos; a comunicação numa organização deve ser rigidamente controlada e executada através de uma cadeia hierárquica de comando de cima para baixo; a produção deve ser feita visando o longo prazo, utilizando equipamentos desenvolvidos para cada estágio do processo; e o trabalho deve ser organizado de uma forma sistemática, numa sequência lógica e sob rígida supervisão (Chiavenato 2001).

➤ *Transparência e compreensão da estrutura organizacional*

A preocupação com a gestão e o seu estudo começou com o repentino surgimento de grandes organizações. Desde o início, há mais de um século, o estudo das organizações baseia-se numa premissa: a de que existe, ou deve existir, uma única forma "certa" de organização. Essa ideia de que existe um modelo que serve para todas as organizações persiste até hoje.

Mas, já deve ter ficado claro que a organização certa é algo que não existe. Existem apenas organizações, cada uma das quais possui pontos fortes distintos, limitações distintas e aplicações específicas. A organização não é um absoluto. É uma ferramenta para tornar as pessoas produtivas quando trabalham em conjunto. Como tal, uma estrutura organizacional é adequada para determinadas tarefas em determinadas condições e em determinadas épocas.

Por exemplo, ouvi-se falar muito, hoje em dia, sobre o "fim da hierarquia". Contudo, em qualquer organização é preciso que haja uma autoridade final. Mas, às vezes a abordagem da equipa é a resposta certa. Por outro lado, em qualquer empreendimento, provavelmente até mesmo na empresa manufatureira típica de Fayol, existe a necessidade de uma série de estruturas organizacionais diferentes que coexistam.

Existem diferenças enormes na estrutura organizacional, segundo a natureza das tarefas. Apesar disso, há princípios de organização que são universais. Um deles, com certeza, é que a organização deve ser transparente. As pessoas precisam conhecer e compreender a estrutura organizacional na qual trabalham ou vão trabalhar.

➤ *Estruturas organizacionais múltiplas*

Há um princípio geral válido para todas as organizações. É um princípio muito antigo das relações humanas que ninguém deve ser sujeito a um conflito de lealdades. É um princípio estrutural correcto ter o menor número possível de camadas e hierarquias, ou seja, ter uma organização o mais "achatada" possível.

Uma decorrência disto é que todos os indivíduos terão de aprender a trabalhar ao mesmo tempo em diferentes estruturas organizacionais. Para algumas tarefas, terão de trabalhar em equipa. Para outras, vão trabalhar numa estrutura de comando e controle. O mesmo indivíduo, que é chefe na sua própria organização, é parceiro numa aliança ou até mesmo sócio minoritário numa *joint venture*.

O executivo do futuro vai precisar de uma caixa de ferramentas repleta de estruturas organizacionais. Ele terá de seleccionar a ferramenta apropriada para cada tarefa específica. Isto significa que ele terá de aprender a usar cada uma dessas ferramentas e entender qual delas funciona melhor para cada tarefa. E quando, durante o desempenho da tarefa, ele deve passar de um tipo de organização a outro.

Esta análise, talvez seja mais necessária para a organização, actualmente, vista como politicamente correcta: a equipa. Existem muitos tipos de equipa. Estamos, apenas, a começar a estudá-las e a definir os pontos fracos e fortes de cada uma, as áreas em que cada uma funciona ou não funciona.

➤ *Liderar as pessoas e os seus recursos de conhecimento nas organizações*

Todas as premissas sobre as pessoas e a sua gestão nas organizações se baseiam na premissa errónea de que existe apenas uma maneira correcta de gerir pessoas. Uma dessas premissas é que as pessoas que trabalham para uma organização o fazem em tempo integral e dependem dela para o seu sustento. Outra premissa é que as pessoas que trabalham para uma organização são subordinadas e, por isso, espera-se que façam o que lhes é mandado e, praticamente, nada mais.

Actualmente, uma grande parcela da força de trabalho, que cresce sem parar, é composta de trabalhadores que não trabalham em regime de tempo integral e por indivíduos que trabalham por períodos contratuais fixos. Este é, frequentemente, o caso das pessoas de maior conhecimento especializado, logo, as que têm maior valor. Mas, mesmo quando empregadas em tempo integral, cada vez menos, as pessoas são subordinadas, mesmo nos cargos de nível mais baixo.

Cada vez mais, são trabalhadores do conhecimento. O trabalhador do conhecimento não pode ser administrado como subordinado: é um "sócio". Esta diferença não é superficial. A própria definição de trabalhador do conhecimento é a de alguém que sabe mais sobre o seu trabalho do que qualquer outro integrante da organização. Neste sentido, estes especialistas são sócios, não subordinados.

Eles precisam, sobretudo, de um desafio. Precisam conhecer a missão da organização e acreditar nela. Precisam de treino e formação contínua. Precisam de ver resultados, o que envolve o alinhamento das metas dos colaboradores com as da organização e vice-versa.

A gestão das pessoas vai ganhar uma importância cada vez maior, na medida em que a única vantagem competitiva que podemos esperar é a produtividade dos trabalhadores do conhecimento. A produtividade do trabalhador do conhecimento ainda é baixíssima, pela simples razão de que ninguém empreendeu a tarefa de tentar melhorá-la. Todo o trabalho que temos feito com a produtividade tem sido feito com o trabalhador manual.

Para isso será necessário, sobretudo, mudar os nossos pressupostos relativos à gestão. Não se "administram" pessoas, como se presumia anteriormente. Lideram-se pessoas. Para maximizar o seu desempenho, a solução é capitalizar os seus pontos fortes e o seu conhecimento, e não procurar forçá-las a adequar-se a modelos previamente definidos.

➤ *Fim das fronteiras tecnológicas na política de gestão*

Nos primórdios da Revolução Industrial, presumia-se - e era uma premissa totalmente válida - que as actividades tinham a sua tecnologia própria e singular. Durante o século XIX e a primeira metade do século XX, era possível dar como certo que as tecnologias estranhas a uma indústria exerceriam impacto mínimo sobre aquela mesma indústria. Quem conhecesse bem a sua própria tecnologia prosperava.

Hoje, as tecnologias que, provavelmente, vão exercer o maior impacto sobre uma organização, e a sua indústria, são tecnologias externas ao seu próprio campo. Diferentemente das tecnologias do século XIX, as tecnologias de hoje não percorrem caminhos paralelos e distintos. Elas cruzam-se a todo o momento.

Antes, as organizações competiam dentro de um mesmo sector. Hoje, são os sectores que competem entre si. Por outro lado, para as organizações, os não clientes, ou clientes potenciais, são tão importantes como os clientes. E, no entanto, muito poucas sabem qualquer coisa sobre os não clientes - algumas nem sabem que eles existem, muito menos quem são. E, um número ainda menor, sabe porque é eles não são seus clientes. No entanto, é com os não clientes que as transformações sempre se iniciam. Finalmente, a gestão terá de aprender que a compreensão do mercado começa pela compreensão de como os consumidores distribuem o seu rendimento disponível - coisa que os economistas vêm dizendo há uma centena de anos.

Moral da história: nem a tecnologia, nem a sua utilização final, constituem bases para uma política de gestão. As bases desta devem ser os valores dos consumidores .

➤ *Fim do comando e controle no conceito de gestão*

A gestão, tanto na teoria como na prática, trata da entidade legal, do empreendimento individual, quer este seja uma empresa, um hospital, uma universidade ou uma organização assistencialista. O conceito tradicional de gestão baseia-se no comando e controle, e estes são definidos e exercidos dentro dos limites legais da sua organização, mas não fora dela.

Foi há quase 100 anos que, pela primeira vez, ficou claro que a definição legal não basta para gerir um grande empreendimento. Para conseguir um rendimento máximo a um custo mínimo, a gestão precisava organizar o processo económico em toda a sua cadeia de produção. Precisava exercer a sua autoridade para além dos limites legais da sua própria organização, no que diz respeito ao planeamento e desenvolvimento de produtos, controle de custos e assim por diante. Embora uma organização não possa exercer a autoridade legal sobre um seu fornecedor, as duas administrações podem trabalhar em cooperação estreita para combinar a produção, o controle de custos e as pesquisas.

Hoje em dia, uma organização minúscula pode-se tornar parceira genuína de uma grande organização, e não apenas ser dependente dela. E quando essas organizações formam parcerias, a maior não traz necessariamente a menor para dentro da sua área de comando e controle.

O que é preciso, portanto, é uma redefinição no âmbito da gestão. A gestão do futuro terá de ser operacional, e não apenas legal, no seu âmbito de acção.

➤ *Emergência da fronteira global nas práticas de gestão*

Ainda se presume, de um modo geral, na disciplina da gestão - e quase sempre se dá como certo na sua prática - que as fronteiras nacionais ainda definem o ambiente no qual as organizações operam. Esta premissa está subjacente, até mesmo, na "multinacional" tradicional, que tinha uma parcela tão grande de vendas feitas fora do seu país como as que obtinha vendendo dentro dele. A multinacional mais antiga - na medida em que produzia fora das suas próprias fronteiras nacionais - produzia dentro das fronteiras nacionais de outro país. Simplesmente possuía uma empresa num outro país.

Hoje em dia, as multinacionais já não estão organizadas desta forma. Hoje, tanto as organizações como os seus próprios produtos são multinacionais. Hoje, cada vez mais, as organizações são geridas como um sistema global no qual cada uma das tarefas distintas - pesquisa, projecto, engenharia, desenvolvimento, testes - é organizada de maneira transnacional.

Esta nova realidade causa sérios problemas. Existem problemas novos e reais relativos a investimentos, impostos e propriedade. E, cada vez mais, as organizações - e não apenas as grandes - se organizam por áreas de trabalho, mais do que geograficamente.

Sabemos, assim, qual é a nova realidade: a gestão já não se pauta por fronteiras nacionais. O âmbito da gestão não pode mais ser definido politicamente. As fronteiras nacionais vão continuar a ser importantes, mas como limites impostos à prática da gestão e não como factores que definem essa prática.

➤ *Organizar o mundo exterior no interior da organização*

Todas as premissas tradicionais baseiam-se numa premissa ainda maior: a área de actuação da gestão é dentro da organização e o principal trabalho da gestão é gerir a organização.

Esta premissa leva a uma distinção entre gestão e espírito empreendedor, quando este sem aquela seria incompreensível. Ela traça uma distinção artificial entre as funções de gestão e a inovação. Essa divisão não faz nenhum sentido. Quem não inova, quer se trate de uma empresa ou de qualquer outra organização, não sobrevive por muito tempo.

Deveria ter sido óbvio, desde o início, que a gestão e o espírito inovador constituem apenas duas dimensões diferentes da mesma tarefa. Um empresário inovador que não aprender a gerir não vai durar muito tempo. O mesmo acontecendo a uma gestão que não aprender a inovar.

As forças que exercem maior influência sobre as organizações vêm de fora delas, não de dentro. As ferramentas que moldámos originalmente para levar o exterior para o interior foram todas penetradas pelo foco interno da gestão. Transformaram-se em ferramentas usadas para capacitar a gestão a ignorar o exterior. Pior ainda, são usadas para fazer a gestão acreditar que pode manipular o que é exterior e direccioná-lo para as finalidades da organização.

A ascensão das tecnologias e da informática, nas últimas décadas, veio agravar esta focalização para dentro da gestão, e não abrandá-la. Até agora, ela praticamente não produziu informações sobre qualquer coisa que acontece fora da organização. Praticamente todas as conferências, seminários e eventos sobre a informação tratam, exclusivamente, de como obter mais dados internos. Ainda não foi sequer colocada a pergunta: De que informações externas precisamos, e como podemos consegui-las?

A gestão não precisa de mais informações sobre o que acontece internamente. Precisa de mais informações sobre o que está a acontecer lá fora. Ninguém até agora criou uma forma de conseguir dados externos significativos e de forma sistemática. O principal desafio nos próximos anos será organizar o fornecimento sistemático de informações externas significativas.

➤ *Uma gestão orientada para os resultados e para a Sociedade*

A primeira tarefa da gestão é definir quais os resultados a alcançar pelas organizações. Esta questão é uma das mais difíceis e polémicas, mas também uma das mais importantes. Portanto, é função específica da gestão organizar os recursos da organização visando obter resultados fora dela.

Assim, o novo paradigma no qual se deve basear a gestão, enquanto disciplina e enquanto prática, é que a gestão deve definir os resultados que espera alcançar e depois organizar os recursos da organização visando obter esses resultados.

O paradigma aplica-se, não apenas a empresas, mas também a universidades, igrejas, organizações humanitárias e governos.

O centro de uma sociedade, de uma economia e de uma comunidade moderna não é a tecnologia, não é a informação, não é a produtividade. O centro da sociedade moderna é a instituição administrada. Hoje em dia, a instituição administrada é a forma usada pela sociedade para conseguir que as coisas sejam feitas. E a gestão é a ferramenta específica, a função específica, o instrumento específico para tornar as organizações capazes de gerar resultados.

Em suma: a organização não existe, simplesmente, dentro da sociedade e para reagir à sociedade. Ela existe para produzir resultados dentro da sociedade e para modificá-la.

➤ *A gestão de topo deve assumir um compromisso irremovível de inovar e melhorar continuamente a qualidade e a produtividade*

Este compromisso com a inovação, a qualidade e a produtividade não deve ser um mero expediente temporal provisório, mas definitivo e voltado para o futuro. A qualidade e a produtividade são os principais assuntos da gestão. Se a gestão quer tornar a inovação, a qualidade e a produtividade o seu principal compromisso, a primeira coisa que ela necessita fazer é transformar-se a si própria. A inovação, a qualidade e a produtividade devem começar na gestão de topo. E isso deve ser perfeitamente sabido e conhecido por todas as pessoas dentro da organização, a todo momento, e em todas as situações. E também pelos demais parceiros da organização: clientes, fornecedores, accionistas etc.

➤ *A organização deve providenciar uma nova estrutura organizacional, flexível e capaz de aproximar as pessoas da alta direcção e incrementar a inovação, a qualidade e a produtividade*

Para que o compromisso em relação à qualidade e à produtividade possa ser implementado na prática, através, de todas as pessoas da organização, a alta direcção precisa eliminar a distância hierárquica que a separa das pessoas que executam quotidianamente as tarefas na organização. As demais providências referem-se à focalização e à concentração no *core business*, voltando a atenção da organização para as suas actividades essenciais, relacionadas directamente com a sua missão e com o seu negócio. Isto produz dois resultados: em primeiro lugar, as pessoas aproximam-se mais da cúpula, o que lhes permite participar mais directamente nas decisões e entender o que se passa; em segundo lugar, faz

com que as pessoas focalizem as actividades essenciais do negócio e o atendimento ao cliente, deixando de lado outras actividades que poderiam ser mais bem planeadas e executadas por outras organizações ou pessoas. Além disso, a própria organização do trabalho de base deve ser totalmente modificada. O trabalho superespecializado, típico das tradicionais linhas de montagem, deve ser substituído pelo trabalho em equipa, capaz de desafiar e motivar as pessoas.

➤ ***A organização deve proporcionar novas capacidades para a inovação e para a resolução de problemas, a todas as pessoas, do topo à base***

A inovação, a melhoria da qualidade e o aumento da produtividade requerem acção. Se as pessoas devem inovar e resolver problemas, elas precisam ter as atitudes e capacidades pessoais para tanto. A organização tem a obrigação de proporcionar essas atitudes e capacidades apropriadas para as tarefas com que as pessoas se deparam no dia a dia. O uso de novas técnicas de solução de problemas deve ser uma actividade de todas as pessoas, do topo à base da organização, através do espírito de equipa, da cooperação e da colaboração. A abertura à iniciativa deve ser total. A expectativa é de que, à medida que as novas atitudes e capacidades vão sendo usadas, elas se tornem mais claras e melhores para as pessoas, através da aprendizagem e do trabalho em grupo. As novas técnicas devem ser transmitidas, através de um intenso programa de formação e desenvolvimento. E as pessoas devem compreender que têm plena autoridade e responsabilidade para usá-las e resolver os problemas operacionais que encontrem pela frente.

➤ ***A organização deve proporcionar uma nova cultura organizacional, de inovação, de participação e de envolvimento emocional a todas as pessoas, através do esforço colectivo e do trabalho em equipa***

A organização deve proporcionar novos paradigmas e uma nova mentalidade a respeito do seu negócio e do envolvimento de todas as pessoas na sua consecução. A administração autocrática deve ser substituída pela administração participativa e democrática, com ampla abertura para o desempenho eficaz das pessoas. As pessoas precisam de liberdade, autoridade e responsabilidade para inovar e resolver os seus problemas operacionais através do esforço colectivo e do trabalho em equipa. Isso representa uma profunda mudança na cultura organizacional. As pessoas passam a ser visualizadas como portadoras de conhecimento capaz de realizar o potencial da organização e não mais como simples factores de produção. Os gestores deixam o seu comportamento autocrático e passam a colaborar com as pessoas, como orientadores e impulsionadores de oportunidades num quadro de cooperação e colaboração. As decisões passam a ser partilhadas entre todos aqueles que estão envolvidos na sua execução.

➤ ***A organização deve proporcionar recompensas organizacionais pela inovação e pelas soluções bem sucedidas de problemas operacionais***

O bom desempenho deve ser recompensado. Imediatamente. E proporcionalmente ao valor acrescentado ao negócio ou ao processo da organização. A mais importante recompensa que uma pessoa recebe é a atenção e consideração a respeito das soluções e das recomendações que desenvolve. As recomendações que têm sentido e que são implementadas pela organização constituem, em si mesmo, uma importante recompensa para as pessoas. A organização também deve registar o progresso obtido na inovação e na solução dos

problemas operacionais, os efeitos dos esforços das pessoas e o dinheiro economizado com isso. É através deste tipo de informação e retroacção que as pessoas e a organização podem conhecer e reconhecer o valor de suas contribuições. E incentivá-las cada vez mais através desse reforço positivo.

- ***A organização deve focalizar de forma total o cliente e o atendimento das suas expectativas e necessidades***

O cliente é a razão de ser e de existir das organizações. O negócio existe para atender necessidades da sociedade e do cliente. A organização somente será bem sucedida na medida em que o cliente esteja satisfeito com o produto ou serviço adquirido e esteja disposto a comprá-lo novamente. Se possível, não apenas servir e satisfazer o cliente, mas conquistá-lo, encantá-lo e ultrapassar as suas expectativas. Assim, a organização precisa focalizar o que o cliente quer comprar e não o que ela quer vender-lhe. Internamente, cada pessoa ou área da organização, passa conceptualmente a ter os seus clientes internos e o desafio de servi-los, e ultrapassar as suas expectativas e os seus requisitos passa a ser a nova missão.

5.10. Súmula

- A gestão do conhecimento pode ser entendida, basicamente, como a *arte* de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização. A sua função é gerar riqueza e valor a partir da gestão de elementos que estão fora do contexto habitual dos factores tradicionais terra, capital e trabalho (Drucker 1993, Murray 1996, Sveiby 1997a, Gaertner Group 1998).
- A principal barreira a uma gestão eficaz do conhecimento é a falta de uma cultura organizacional que suporte, valorize e recompense a partilha de ideias, de informação e de conhecimento e que, conseqüentemente, possibilite a aprendizagem permanente dos seus colaboradores à mesma velocidade que o novo conhecimento está a ser criado. Por isso, dentro desta nova óptica, gerir o conhecimento torna-se uma competência básica para as organizações alcançarem o sucesso, o que exige mudanças profundas nas esferas comportamental, cultural e organizacional.
- A preocupação está em gerir e avaliar o conhecimento e estabelecer estratégias orientadas para o conhecimento. Assim, a gestão do conhecimento é um processo que pode ser classificado em cinco conceitos básicos: alargamento do conhecimento individual dentro da organização, partilha do conhecimento tácito, conceptualização e cristalização, justificação e qualidade do conhecimento e rede de conhecimento.
- O êxito da gestão do conhecimento assenta em duas linhas essenciais: técnica e política. A primeira pretende montar uma infra-estrutura para incentivar a busca e o uso do conhecimento. A segunda pretende fomentar uma cultura permeável ao cultivo e à partilha do conhecimento, gerir o conhecimento como um recurso mensurável e construir uma contabilidade do conhecimento (Davenport e Prusak 1998, López Sanchez e Carretero Díaz 2000, Carvalho e Santos 2001).
- Estes objectivos, dão ao processo de Gestão do Conhecimento um contexto de actuação bastante abrangente ao explicitarem a necessidade de se trabalhar tanto o ambiente interno como o externo. Em relação ao ambiente externo, em particular, destacam-se a importância da Inteligência Competitiva e da rede de contactos com especialistas. Em relação ao ambiente interno destaca-se a questão cultural, tradicionalmente considerada geradora de obstáculos quando da implantação de novos processos ou de mudança organizacional (Carvalho e Santos 2001).
- A economia do conhecimento faz com que a antiga estrutura organizacional não possa responder cabalmente às novas necessidades das organizações. O conhecimento como recurso intangível encontra-se nas pessoas que integram a organização e distribuído por toda a organização, pelo que esta não pode manter uma estrutura hierárquica totalmente centralizada e formalizada. É necessário criar uma estrutura mais flexível, mais descentralizada, com visão estratégica, para que a organização experimente e fomente a aprendizagem e, inclusive, que aprenda com os seus erros. A mudança organizacional deve ocorrer ao nível de três domínios: actividades, estrutura e comportamento organizacional, enquadrados por um quarto domínio - a visão, identidade e ética (Schwaninger 1995).
- O desafio das organizações, nesta sociedade dinâmica e complexa, deve ter em conta o desenvolvimento e a autonomia dos indivíduos que integram e constituem a organização,

estimulando a partilha de informação, a partilha de conhecimentos e a aprendizagem. A cultura organizacional tem um papel determinante na partilha de conhecimentos e na definição de poderes. Compete à cultura organizacional motivar os trabalhadores, fomentar o trabalho de equipa e mudar as próprias características do trabalho, tendo em conta: o *enrichment* (enriquecimento de funções), o *enlargement* (aumento de funções) e o *empowerment* (autonomia, responsabilidade e capacidade de decisão).

- Os sistemas de gestão do conhecimento têm como objectivo geral, apoiar as organizações na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, e como objectivos específicos, identificar oportunidades e ameaças, diminuir os tempos de reacção, melhorar o planeamento e a gestão estratégica, apoiar na tomada de decisão e guiar os esforços de inovação e de desenvolvimento de novos produtos. As razões para a existência de um sistema de gestão do conhecimento prendem-se com o aumento do ritmo de negócios, a sobrecarga de informação, a agressividade e a competência global crescente de novos concorrentes, as mudanças políticas que afectam as organizações e as rápidas mudanças tecnológicas, bem como, a criação e a gestão do conhecimento nas organizações.
- O Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) e o Sistema de Inteligência Competitiva (SIC), são dois sistemas que se complementam e potencializam a utilização de dados, informações, conhecimento e inteligência. A existência de um SGC facilita o funcionamento de um SIC na medida em que facilita o processo de armazenamento, recuperação e disseminação interna. Como consequência, pode ocorrer uma melhor exploração dos resultados da inteligência competitiva pelo ambiente interno. A existência de um SIC facilita o funcionamento de um SGC, pois organiza e sistematiza as informações e ou dados oriundos do ambiente externo.
- As Tecnologias da Informação têm um papel fundamental e estratégico que, muitas vezes, tem sido negligenciado: ajudar o desenvolvimento do conhecimento colectivo e da aprendizagem contínua, tornando mais fácil para as pessoas na organização partilharem problemas, perspectivas, ideias e soluções.
- O desafio para a área das TI passa a ser migrar de uma posição de suporte a processos para o suporte a competências. É preciso sair do patamar do processamento de transações, da integração da logística, do *workflow* e do comércio electrónico e agregar um perfil de construção de formas de comunicação, de conversação e aprendizagem *on the job*, de comunidades de trabalho e de estruturação e acesso às ideias e experiências, transformando os sistemas de informação convencionais em sistemas de conhecimento.
- A existência de sistemas capazes de gerir adequadamente a identificação de fontes internas e externas de conhecimento, capturar - no sentido de formalizar -, modelar, arquivar e referenciar as fontes identificadas, distribuir permitindo o acesso, a difusão, a exploração e a interacção com o utilizador e, finalmente, actualizar mantendo os arquivos e as referências às fontes em dia com as alterações ocorridas e a sua relevância no contexto organizacional, torna possível a gestão do conhecimento.
- Não há um sistema de gestão do conhecimento que satisfaça todas as necessidades, pois, a gestão do conhecimento é um conceito multidisciplinar que engloba tecnologia mas, também, aspectos cognitivos, culturais e organizacionais. É importante estar consciente das limitações das tecnologias. As tecnologias não criam saber e não garantem, nem promovem a criação de conhecimento ou a sua partilha no meio de uma cultura organizacional que não

favoreça isso mesmo. A gestão efectiva do conhecimento não se consegue sem mudanças profundas ao nível comportamental, cultural e organizacional.

- As organizações necessitam de modelos decisórios dinâmicos e sistemas de informações competentes. Este dinamismo é a principal razão da existência do Modelo Dinâmico de Sistemas de Informação. Desta forma, o dinamismo, a flexibilidade, a interacção e envolvimento de todos com a informação oportuna ou conhecimento, permitido pelo modelo, constitui-se na base para o aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento.

No modelo convencional, baseado na divisão hierárquica da organização - operacional, tática e estratégica -, cada uma das bases de dados funcionais poderia executar este tipo de actividades mas de forma dispersa em cada função organizacional o que pouco contribuiria para a organização como um todo (Pereira, Rezende e Abreu 2000).

- Os recursos oferecidos pelos modernos modelos de sistemas de informação enquadram-se nas necessidades da gestão do conhecimento, na medida em que deixam de atender, somente, ao processamento de transações e ao *workflow* e passam a disseminar a informação oportuna ou conhecimento, de forma a que o acesso seja fácil, permita a pesquisa exacta e rápida, possibilitando aumentar a capacidade de agir das pessoas em qualquer nível da organização, evitando, assim, as más decisões organizacionais que em pequenas e médias empresas podem ser fatais e nas grandes organizações irão gerar desperdícios e problemas no relacionamento com o ambiente onde a organização está inserida.
- A utilização de um modelo dinâmico de sistemas de informação na gestão do conhecimento, capaz de capturar, mapear e distribuir as melhores práticas organizacionais, auxilia na aprendizagem organizacional e na construção e crescimento do capital intelectual que pode, em parte, explicar a diferença dos valores contábeis e de mercado das organizações. Desta forma, as ferramentas disponíveis para a gestão do conhecimento nas organizações são os sistemas de informação que, utilizando as tecnologias emergentes e os novos modelos de construção de sistemas, permitirão uma gestão adequada do conhecimento.
- A Gestão do Conhecimento assume, cada vez mais, uma relevância significativa devido, por um lado, à crescente importância dos factores intangíveis - informação, formação, saber fazer, cultura - como factores de competitividade e, por outro lado, à homogeneização dos factores do ambiente envolvente - magnitudes macro-económicas, moeda única, tecnologia - que fazem com que a competitividade organizacional assente de forma crescente nos factores internos - estrutura organizativa, eficiência dos processos, saber fazer, proposta de valor, etc. As organizações devem, por isso, dar início a uma mudança significativa nos seus paradigmas de gestão, definindo um novo modelo que privilegie a gestão do conhecimento.
- Sem um elevado patamar de confiança entre organização e trabalhadores, não se pode esperar que as pessoas partilhem os seus modelos mentais, experiências e informações (Argyris 1977 e Senge 1990a) e sejam abertas e autênticas (McGill e Slocum 1993, Steiner 1995) - factores fundamentais para a realização de aprendizagens complexas, que questionam e modificam a realidade.
- Os pontos chave da gestão do conhecimento organizacional são: orientação com estímulo à iniciativa, à criatividade e a novas ideias; agregar valor aos processos e produtos por parte

de cada colaborador; conhecimentos individuais partilhados para formar o conhecimento organizacional; processo decisório participativo com equipas, grupos de trabalho e de solução de problemas; preocupação com o que se sabe, com o que se precisa saber e com o que a concorrência sabe; e, o capital intelectual compreendido como um activo de gestão da organização.

- A Gestão do Conhecimento refere-se a todo o esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento. Não havendo uma definição consensual, não há, também, uma metodologia única que seja defendida pelos vários estudiosos. Aliás, seria de estranhar se houvesse. Gerir o conhecimento na organização é um processo complexo que não admite receitas únicas. A Gestão do Conhecimento precisa, efectivamente, de apoiar-se num quadro referencial que inclua as tecnologias e as pessoas, técnica e comportamento humano (Filho 1999).
- Temos, assim, algumas das características e princípios do novo paradigma organizacional: nova disciplina de gestão; transparência e compreensão da estrutura organizacional; estruturas organizacionais múltiplas; liderar as pessoas e os seus recursos de conhecimento; fim das fronteiras tecnológicas na política de gestão; fim do comando e controle; emergência da fronteira global nas práticas de gestão; organizar o mundo exterior no interior da organização; gestão orientada para os resultados e para a sociedade; nova estrutura organizacional, flexível e capaz de aproximar as pessoas da alta direcção e incrementar a inovação, a qualidade e a produtividade; novas capacidades para a inovação e para a resolução de problemas, a todas as pessoas, do topo à base; nova cultura organizacional, de inovação, de participação e de envolvimento emocional de todas as pessoas, através do esforço colectivo e do trabalho em equipa; recompensas organizacionais pela inovação e pelas soluções bem sucedidas de problemas operacionais e focalizar de forma total o cliente e o atendimento das suas expectativas e necessidades (Drucker 1999a, Chiavenato 2001).

6. PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS PME EXCELÊNCIA DO ALENTEJO

6.1. Metodologia da Pesquisa de Campo

Este é um trabalho de natureza exploratória, dado estar nos primeiros estágios da investigação e possibilitar a indicação de novas pesquisas.

Os procedimentos metodológicos do trabalho dividiram-se em duas partes. A primeira desenvolveu os objectivos, o desenho da pesquisa, a construção e validação do instrumento de levantamento de dados. A segunda fase do trabalho envolveu a recolha dos dados, a análise e as considerações finais.

A abordagem metodológica é descritiva. A população é definida como profissionais dos níveis da gestão de topo - empresários e gestores - de organizações de pequena e média dimensão¹¹, com o estatuto de Excelência¹², conferido por concurso patrocinado pelo IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, localizadas na região do Alentejo, nomeadamente, nos distritos de Évora e Beja.

Os dados primários foram recolhidos através de questionário, em Julho de 2001, com aplicação prévia de entrevista de teste. Foram aplicados 14 questionários, correspondentes ao universo das 14 Pequenas e Médias Empresas, com o estatuto de Excelência na Região do Alentejo (Tabela 6.1), com questões abertas e fechadas - a esmagadora maioria - para recolha dos dados.

Estas organizações foram contactadas, no decurso do trabalho, em três momentos distintos. No primeiro, via telefone, para apresentação do projecto e dos objectivos de pesquisa e solicitação de colaboração; no segundo, por carta, para envio do questionário; e, no terceiro, para entrevista e recolha do inquérito, permitindo o esclarecimento e a troca de opiniões, a garantia de um melhor entendimento sobre o trabalho e o conhecimento da actividade desenvolvida pelas organizações.

Na primeiro e segundo pontos do questionário procuramos caracterizar as organizações e qualificar o perfil dos inquiridos, respectivamente. No terceiro ponto, pretendeu-se qualificar a Gestão do Conhecimento nas Organizações, enquanto nos quarto e quinto pontos referimos os tipos e as fontes do conhecimento organizacional. Finalmente, nos dois últimos pontos, o sexto e

¹¹ Entende-se por **Pequenas e Médias Empresas (PME)**, segundo a Recomendação da Comissão Europeia 96/280/CE, de 3 de Abril de 1996, as que: têm menos de 250 **trabalhadores**; apresentem um **volume de negócios anual** que não exceda 40 milhões de euros ou um balanço total anual que não exceda 27 milhões de Euros; e, cumpram o **critério de independência** definido do seguinte modo: não são propriedade, em 25% ou mais, do capital ou dos direitos de voto de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadrem na definição de PME ou Pequena Empresa, conforme seja o caso.

¹² A atribuição do **Estatuto PME Excelência**, pelo IAPMEI, pretende responder ao objectivo de promover mecanismos de qualificação do tecido empresarial nacional, visando conferir visibilidade às empresas que se notabilizem pelo seu desempenho económico-financeiro e perfil de gestão.

Ao estatuto está associado um pacote de benefícios, dos quais de destacam condições especiais de financiamento nas operações de curto, médio e longo prazo e acesso preferencial a instrumentos de apoio ao investimento, capital de risco, garantia mútua, bem como a outros produtos e serviços nas áreas da informação, formação, cooperação e internacionalização de empresas.

O estatuto PME Excelência tem a validade de um ano e marcará, através de um símbolo de qualidade, o relacionamento das empresas com o IAPMEI e o mercado em geral.

o sétimo, o foco esteve no uso do conhecimento e nas tecnologias de informação e comunicação utilizadas nas organizações.

As principais limitações do trabalho estão relacionadas com o facto de se basear nas percepções e intuições das pessoas e na impossibilidade de inferência para além do universo organizacional em causa. Outro aspecto que pode ser destacado prende-se com o facto de os inquiridos pertencerem a um *perfil determinado e homogéneo*, os gestores, empresários e proprietários de pequenas e médias empresas. Isto pode, contudo, levar a dois tipos de consequências: Em primeiro lugar, a qualidade das respostas, face ao universo estudado, tende a ser elevada em função do próprio perfil e capacidade esperada de discernimento dos inquiridos; Em segundo lugar, privilegia empresas que estão investindo na qualidade e prestígio do seu negócio.

TABELA 6.1 - PME Excelência do Alentejo 2000

ORGANIZAÇÕES	LOCALIZAÇÃO
Bolas - Máquinas e Ferramentas de Qualidade, S.A.	Évora
Cameirinha, Belchior & Machado, Lda	Beja
Cameirinha - Máquinas Agrícolas, Lda	Beja
Consdep - Const., Saneamento, Drenagens, Est. e Pav., Lda	Messejana - Aljustrel
Criamármore - Mármore Portugueses, Lda	Vila Viçosa
Eborina - Sociedade Eborense de Representações	Évora
Eduardo de Carvalho, Lda	Estremoz
F. Mendes Bolas, Lda	Évora
José Cândido Chicharo & Filho, Lda	Beja
José Francisco Brito & Filhos, Lda	Montemor-o-Novo
L. A. Cameirinha, Lda	Beja
Restaurante Fialho	Évora
Simões & Freitas, Lda	Évora
Somefe, Sociedade de Metais e Fundição, Lda	Évora

6.2. Resultados do Estudo de Caso

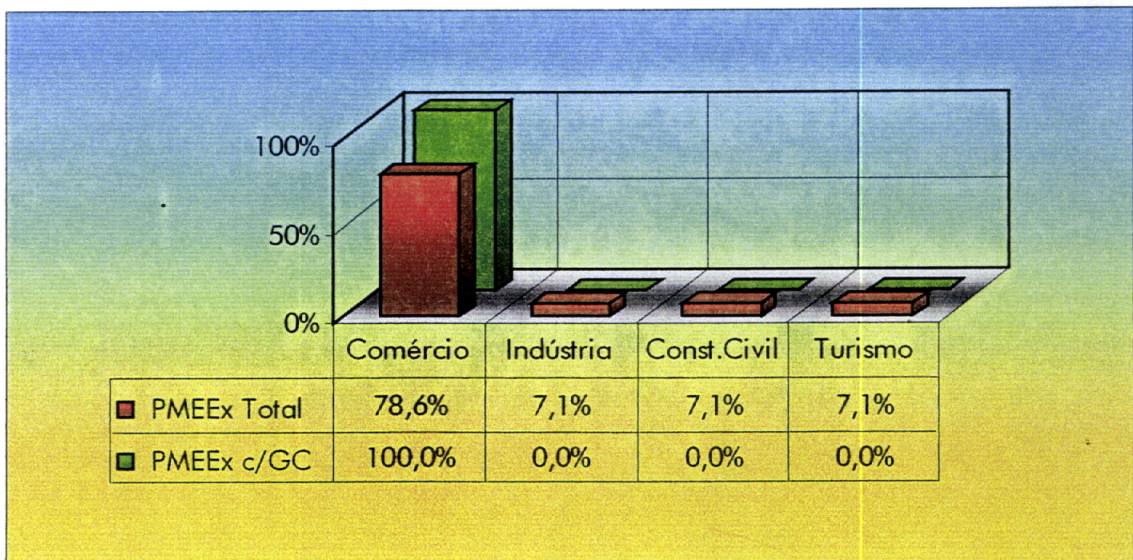
Na análise de resultados, apurados a partir das respostas dadas aos inquéritos distribuídos, e para todas as questões formuladas, faremos uma caracterização do universo total das Pequenas e Médias Empresas com o Estatuto de Excelência no Alentejo - PMEEEx Total – e, simultaneamente, uma caracterização específica para o grupo das Pequenas e Médias Empresas com o Estatuto de Excelência no Alentejo e que praticam, ou afirmam que praticam, a Gestão do Conhecimento - PMEEEx c/GC -, permitindo comparar o posicionamento, a dimensão e a importância relativa da análise efectuada nos dois tipos de organizações.

6.2.1. Caracterização das Organizações

6.2.1.1. Área de Actividade

O universo das PME Excelência do Alentejo caracteriza-se por um claro predomínio do sector comercial (78,6%). Este predomínio é total quando analisamos só as organizações que praticam a gestão do conhecimento (100%).

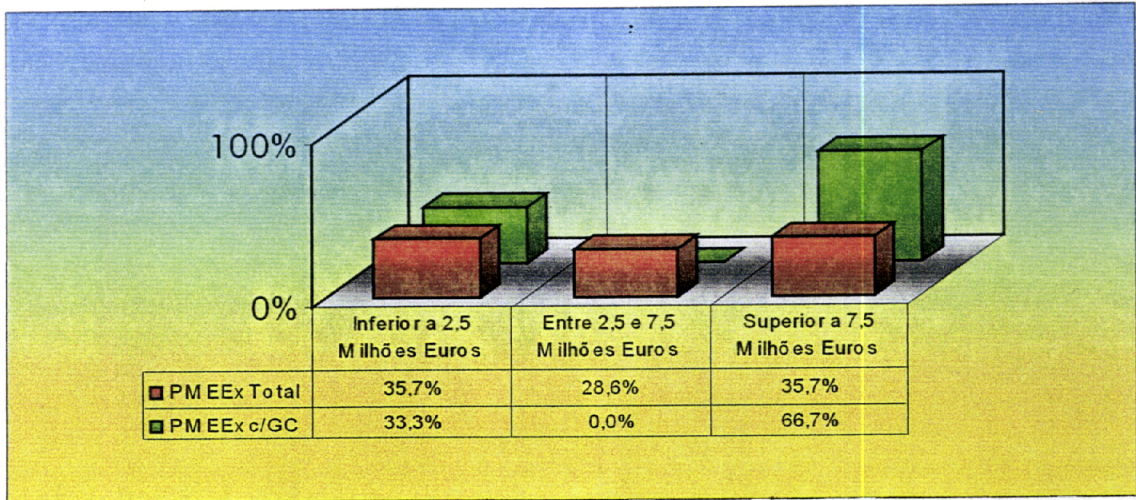
GRÁFICO 6.1 - Área de Actividade das PME Excelência do Alentejo



6.2.1.2. Volume de Negócios

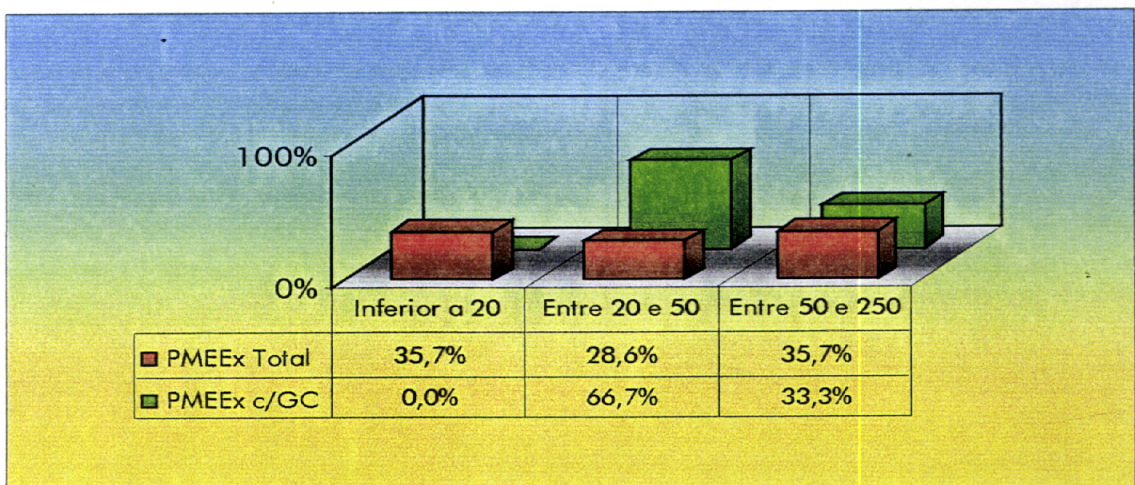
No que se refere ao volume de negócios, o conjunto das PME Excelência estão distribuídas de forma quase igual pelos três escalões considerados, ainda que, as empresas que praticam a gestão do conhecimento revelam uma tendência para se situarem no volume de negócios com maior expressão, isto é, no volume de negócios superior a sete milhões e meio de euros.

GRÁFICO 6.2 - Volume de Negócios das PME Excelência do Alentejo



6.2.1.3. Número de Trabalhadores

GRÁFICO 6.3 - Número de Trabalhadores das PME Excelência do Alentejo



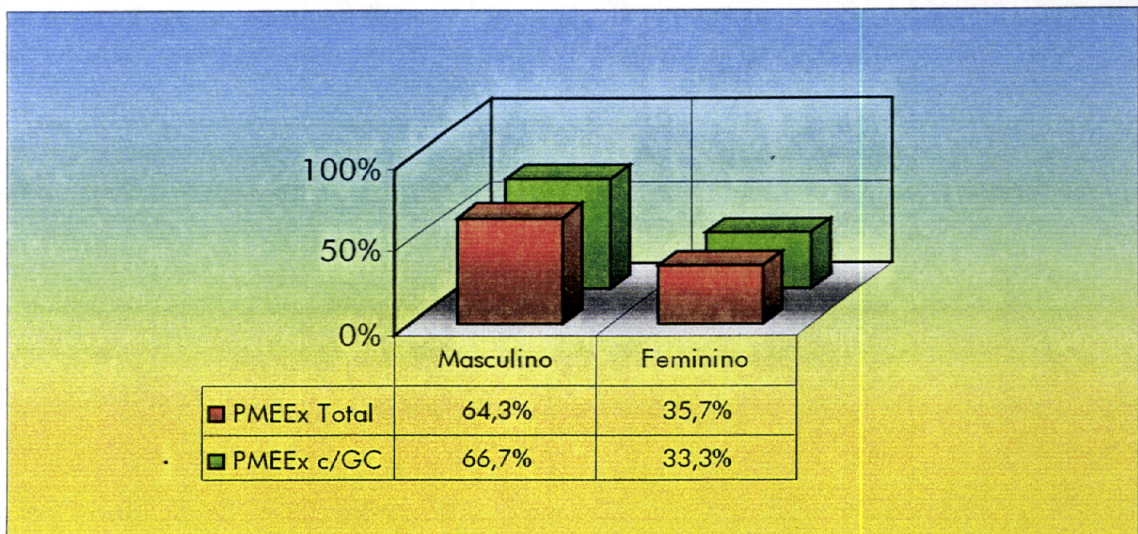
O número de trabalhadores, no conjunto das PME Excelência, estão distribuídos de forma quase igual pelos três escalões considerados. No entanto, nas empresas que praticam a gestão do conhecimento verifica-se uma maior predominância no intervalo intermédio entre os 20 e os 50 trabalhadores.

6.2.2. Caracterização dos Inquiridos

6.2.2.1. Sexo

O nosso universo de inquiridos é maioritariamente composto por indivíduos do sexo masculino, quer no total das PME Excelência (64,3%) quer no grupo das PME Excelência com Gestão do Conhecimento (66,7%).

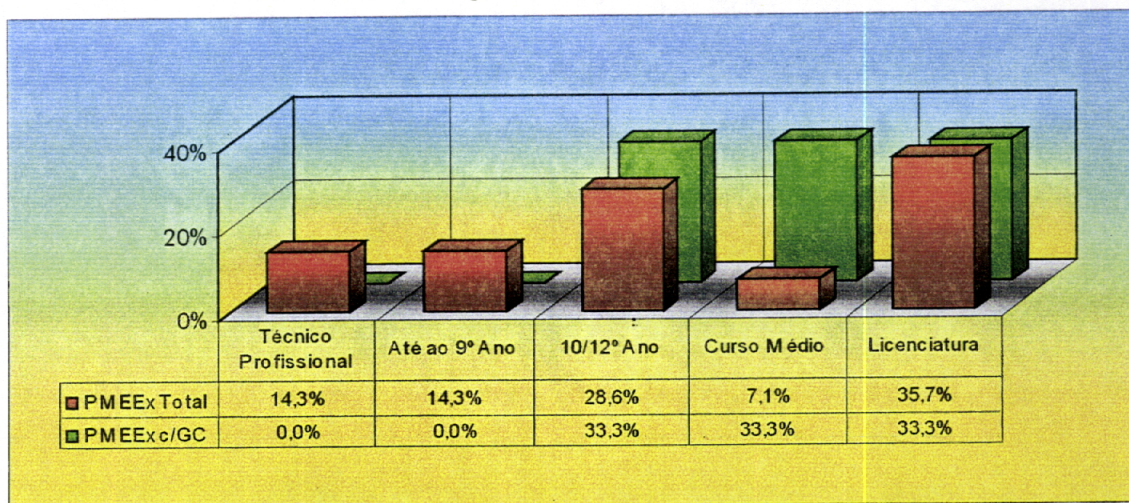
GRÁFICO 6.4 - Caracterização dos Inquiridos segundo o Sexo



6.2.2.2. Escolaridade

No que respeita ao aspecto formativo, os nossos inquiridos têm um nível de escolaridade bastante apreciável, dado que a esmagadora maioria possui mais do que o 9º ano de escolaridade e um terço é detentor de um curso superior - tendência verificada no total das PME e ampliada nas PME com Gestão do Conhecimento, onde todos os inquiridos têm mais do que o nível de escolaridade obrigatório.

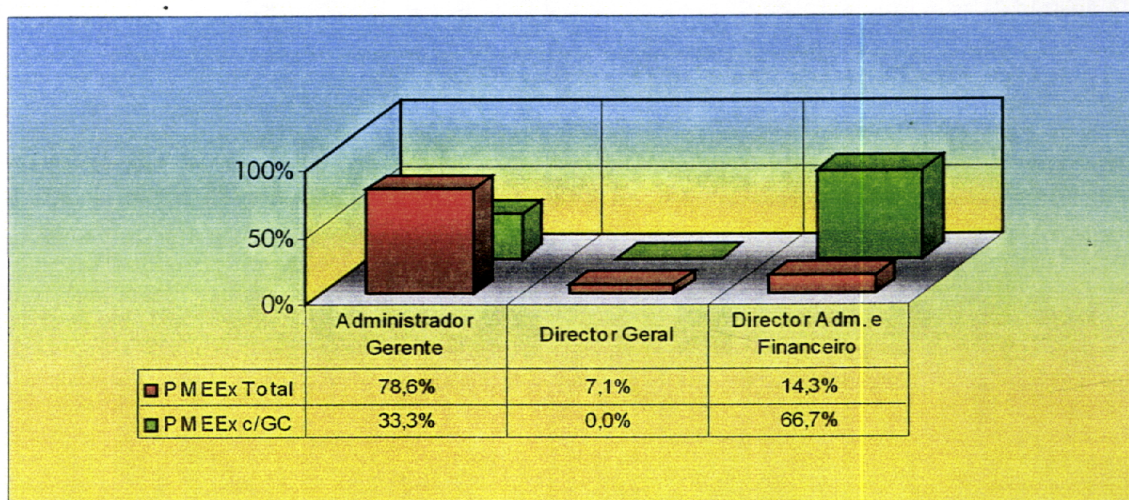
GRÁFICO 6.5 - Caracterização dos Inquiridos segundo a Escolaridade



6.2.2.3. Cargo na Organização

As respostas recebidas, relativamente a este item, permitem sublinhar duas importantes conclusões: 1) A maioria dos respondentes são os gestores de topo, administradores e gerentes, das PME Excelência (78,6%); 2) A maior abertura, renovação e descentralização da gestão e do processo de tomada de decisão revela uma maior tendência para a inovação e modernização da forma de gestão organizacional, caracterizada pelo facto de nas PME Excelência com Gestão do Conhecimento o principal protagonismo a este nível já não ser do proprietário da empresa mas sim do gestor executivo (66,7%).

GRÁFICO 6.6 - Cargo Desempenhado na Organização



6.2.2.4. Tempo de Organização e Tempo de Experiência no Cargo Actual

Neste item, e observando os resultados, consolida-se a percepção inicial sobre o modelo de gestão prevalente nas PME, caracterizado pelo conservadorismo e imobilismo, pois, os dados revelam que a grande maioria das pessoas - 71,4% e 66,7%, no total das PME Excelência e das PME Excelência com Gestão do Conhecimento, respectivamente – possuem mais de 10 anos de actividade na organização e de experiência no cargo actual.

GRÁFICO 6.7 - Tempo de Actividade na Organização

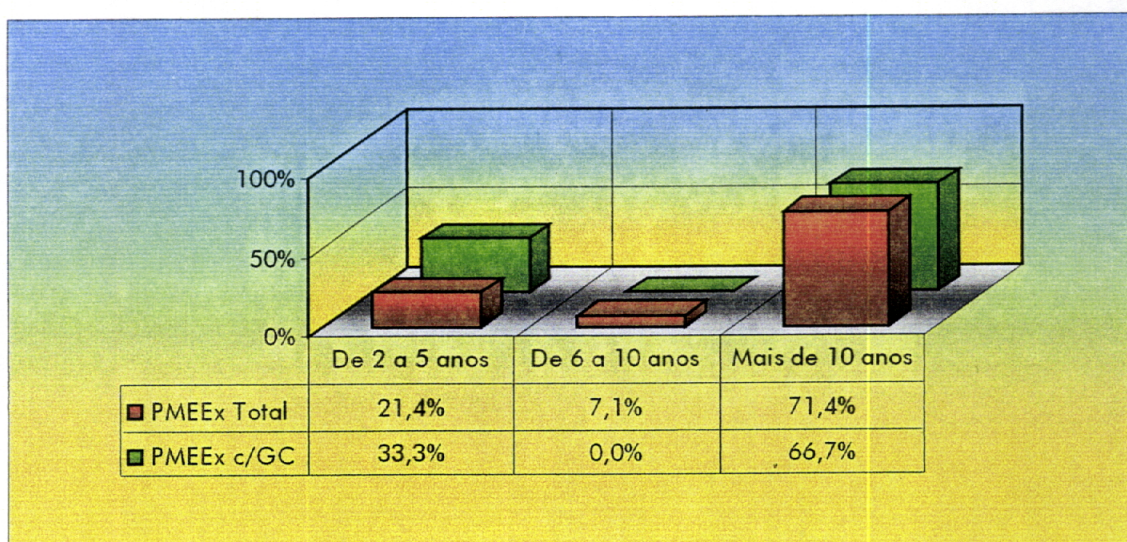
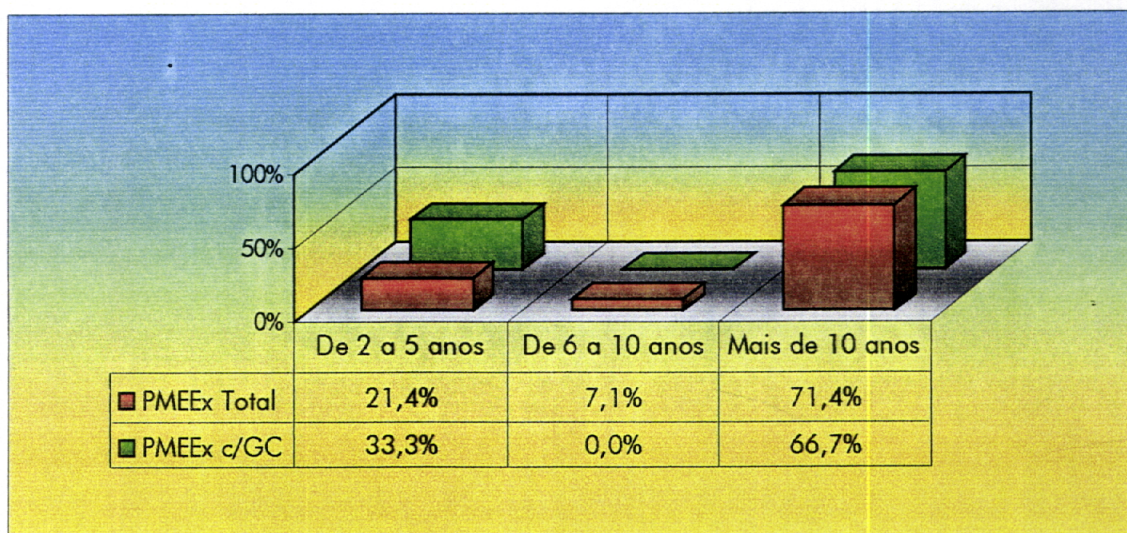


GRÁFICO 6.8 - Tempo de Experiência no Cargo Actual

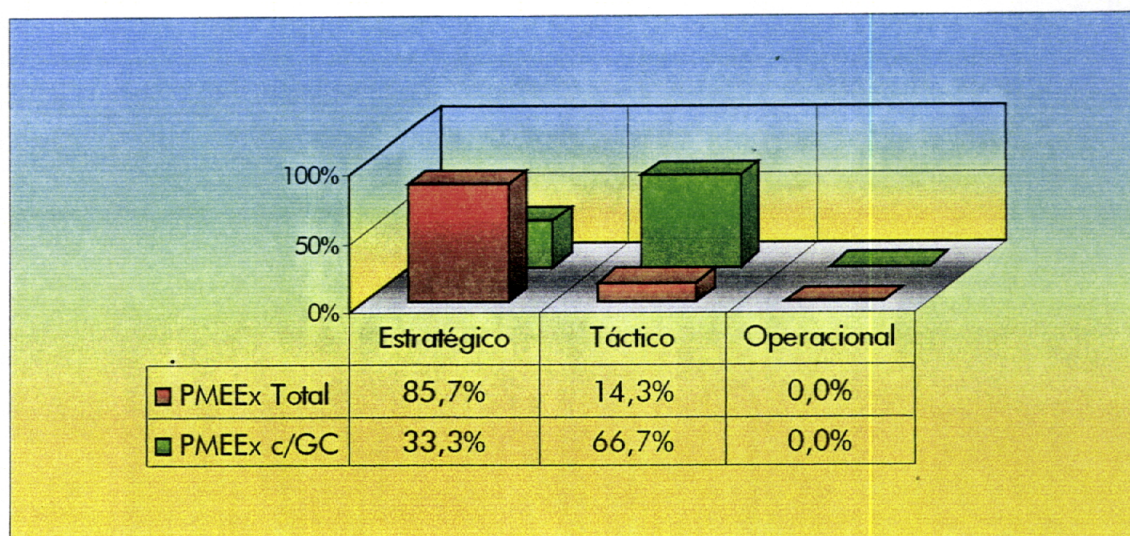


Contudo, estes resultados escondem algumas situações de flexibilização e de recrutamento de pessoas com mais tempo de experiência do que de empresa e de pessoas com mais tempo de empresa do que experiência no actual desempenho. Estas situações de maior abertura e mobilidade verificam-se, igualmente, com maior preponderância nas organizações com gestão do conhecimento.

6.2.2.5. Principais Atribuições Desenvolvidas

Como seria de esperar, face ao perfil dos inquiridos, os níveis de atribuições desenvolvidas pelos profissionais das PME Excelência centram-se, sobretudo, nos níveis estratégico e tático. Para facilidade de compreensão fizemos corresponder aos níveis estratégicos, tático e operacional os níveis de direcção, chefia e técnico, respectivamente. Talvez, se deva a esse facto, os resultados verificados de 85,7%, no nível estratégico, no total das PME Excelência, e de 66,7%, no nível tático, das PME Excelência com Gestão do Conhecimento, pois, os directores administrativos e financeiros optaram por se posicionar no nível tático e não no estratégico. Esta opção reforça, no entanto, o envolvimento e a participação da organização no seu processo de gestão, para além do nível de topo.

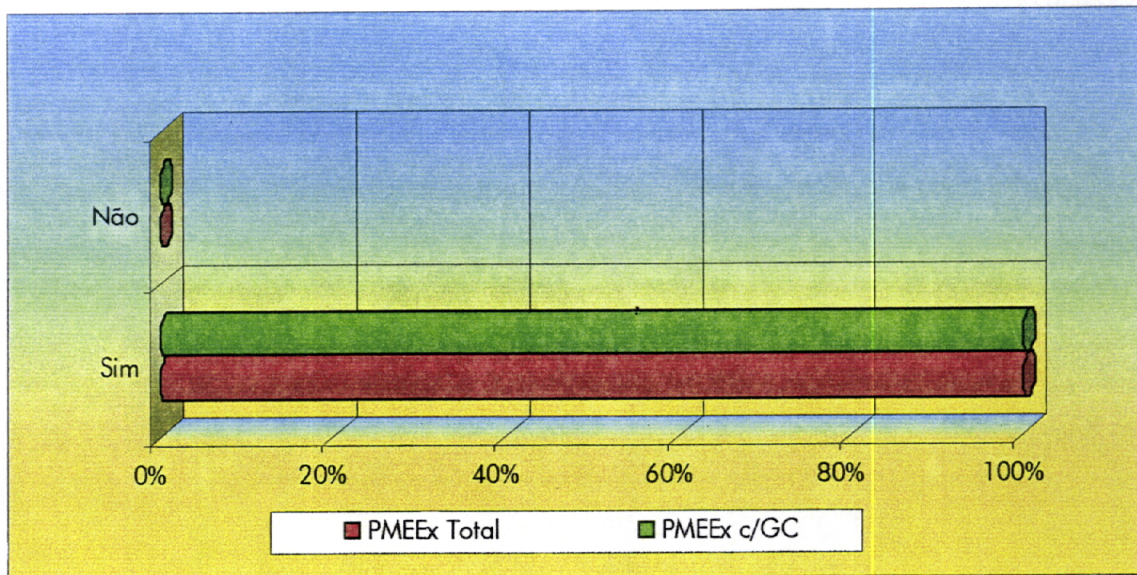
GRÁFICO 6.9 - Nível das Principais Atribuições/Actividades Desenvolvidas



6.2.2.6. Expectativas de Satisfação Profissional

A totalidade dos entrevistados afirmaram que as suas expectativas profissionais foram atendidas na íntegra pelas actividades que desenvolvem nas suas organizações. Resultados idênticos para a totalidade das PME Excelência e das PME Excelência com Gestão do Conhecimento.

GRÁFICO 6.10 - Satisfação Profissional através da Actividade Desenvolvida na Organização



6.2.3. Estado da Gestão do Conhecimento

6.2.3.1. Atitude sobre a Gestão do Conhecimento

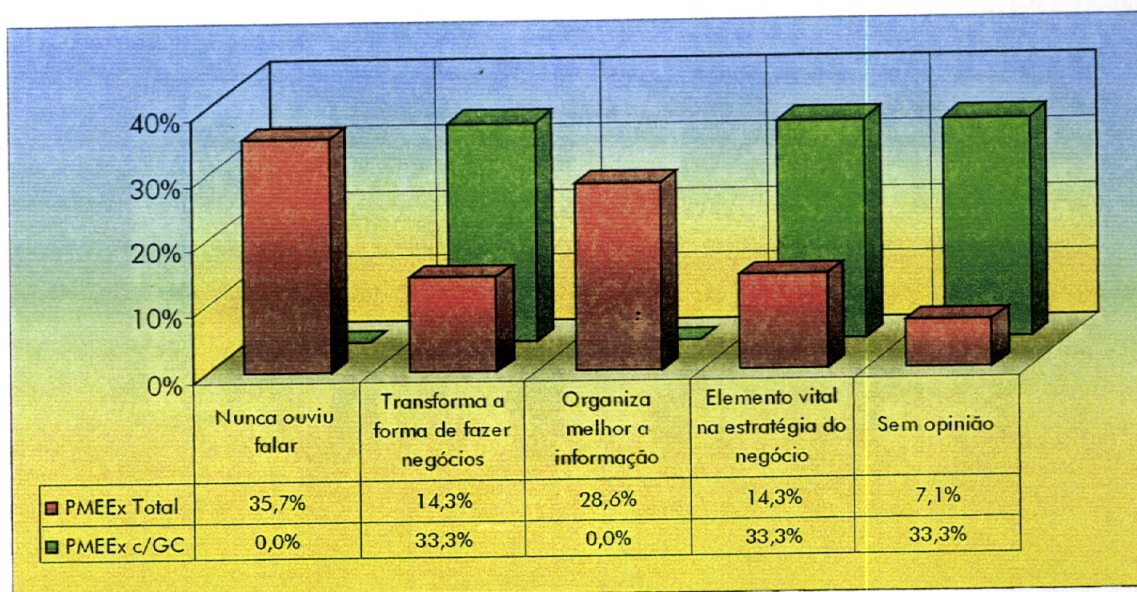
No conjunto de questões efectuadas para apurar o posicionamento das PME Excelência do Alentejo sobre a gestão do conhecimento, e antes de colocarmos a questão sobre se as organizações faziam ou não gestão do conhecimento, começamos por questionar o que pensavam os nossos interlocutores deste tema.

Como se pode observar no Gráfico 6.11, 35,7 % das nossas PME Excelência nunca ouviu falar em gestão do conhecimento e 7,1% não tem opinião.

No entanto, as PME Excelência têm na sua maioria uma opinião favorável sobre a gestão do conhecimento, pois, 28,6% acham que é *um elemento vital na estratégia do negócio e transforma a forma como a organização faz negócios*, enquanto outros 28,6% pensam que *pode ajudar a empresa a organizar melhor a informação*.

No grupo das PME Excelência que afirmam fazer Gestão do Conhecimento, as opiniões repartem-se entre os que pensam que é *um elemento vital na estratégia do negócio* e aqueles que acham que *transforma a forma como a organização faz negócios*. Há, no entanto, também quem se manifeste sem opinião sobre o assunto, apesar de, como veremos nas questões seguintes, afirmar que faz gestão do conhecimento e que tem uma compreensão generalizada de como a gestão do conhecimento pode ser aplicada na sua empresa.

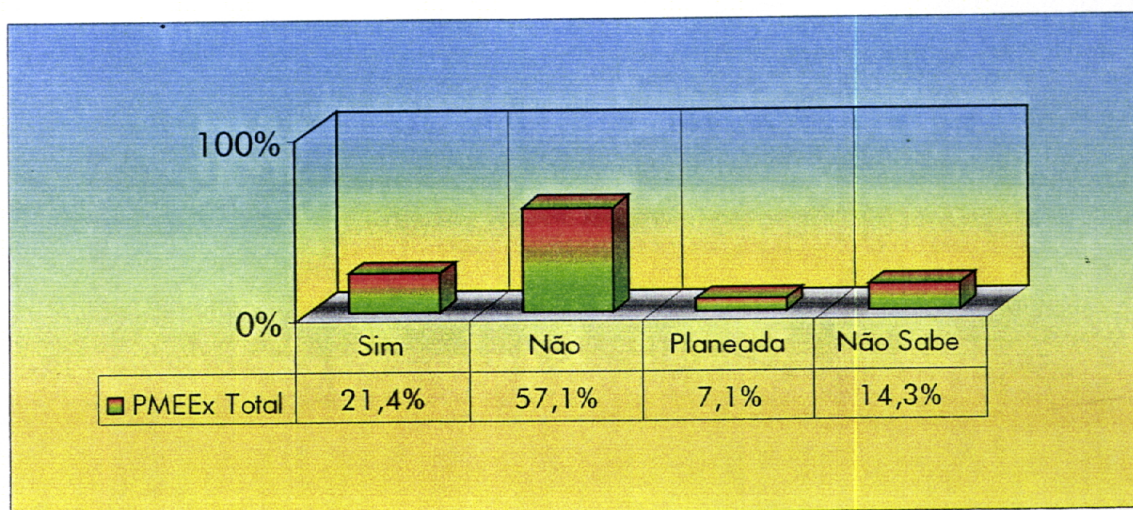
GRÁFICO 6.11 - Atitude das PME Excelência do Alentejo sobre a Gestão do Conhecimento



6.2.3.2. Exercício da Gestão do Conhecimento

No universo das PME com o Estatuto de Excelência no Alentejo, no ano 2000, apenas três (21,4%) afirmaram que fazem gestão do conhecimento. As restantes 11 PMEEEx (78,6%) caracterizam-se da seguinte forma: oito (57,1%) não fazem gestão do conhecimento, uma (7,1%) não faz mas está planeada e as duas restantes (14,3%) não sabem se fazem ou não.

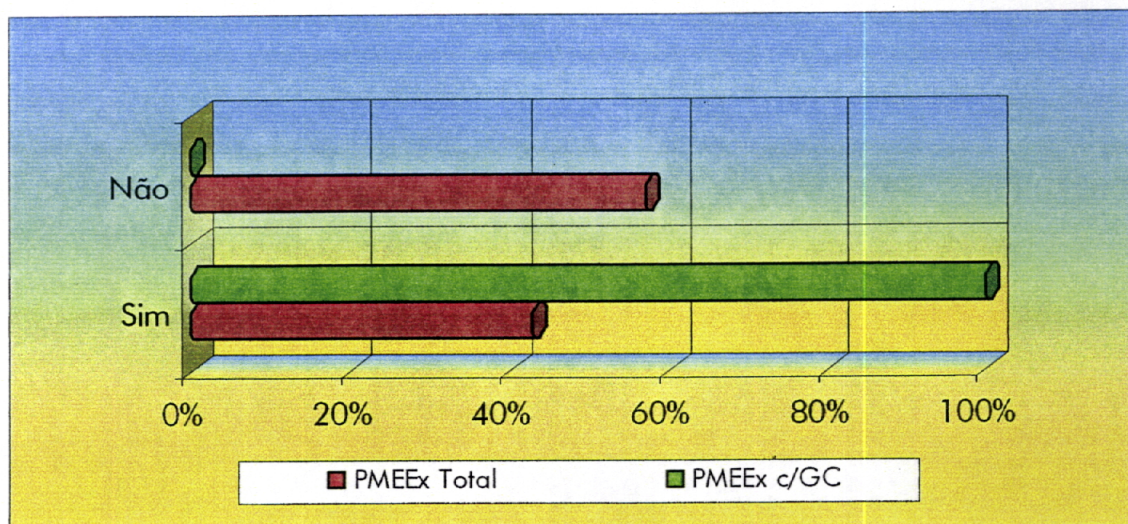
GRÁFICO 6.12 - Exercício da Gestão do Conhecimento nas PME Excelência do Alentejo



6.2.3.3. Compreensão da Aplicação da Gestão do Conhecimento

Como já referido anteriormente, nas PME Excelência com Gestão do Conhecimento há uma compreensão generalizada de como a gestão do conhecimento pode ser aplicada na organização, enquanto no total das PME Excelência predomina o desconhecimento (57,1%) relativamente à forma como esta aplicação pode ser realizada.

GRÁFICO 6.13 - Compreensão de como a GC pode ser aplicada nas PME Excelência do Alentejo



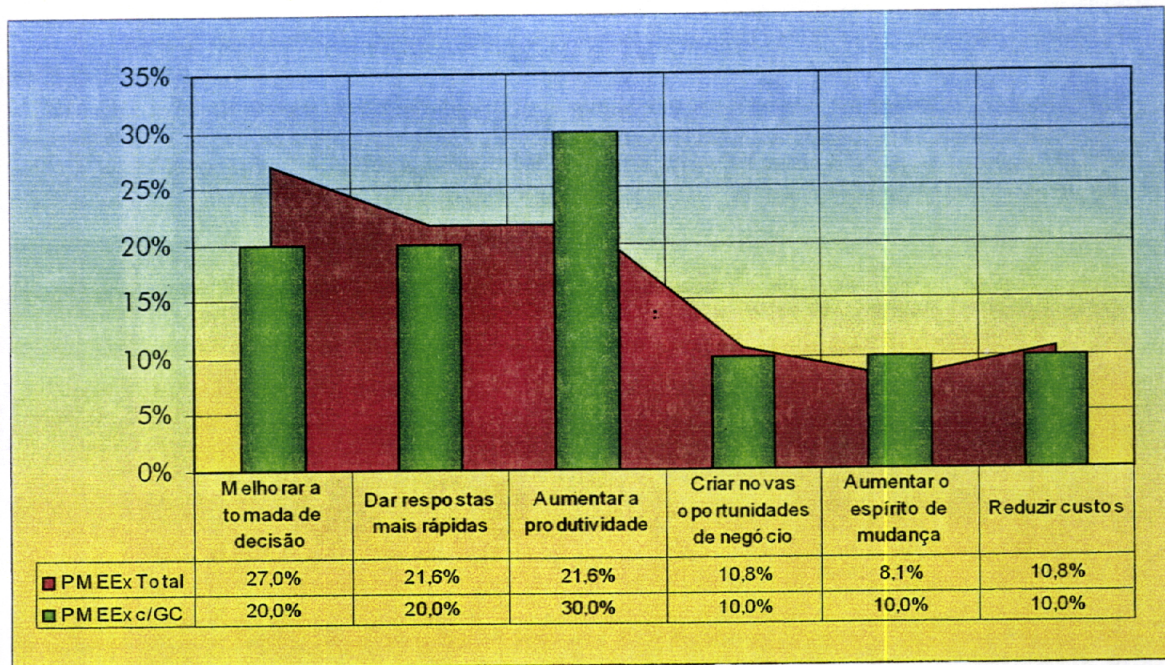
6.2.3.4. Benefícios da Gestão do Conhecimento

No inquérito, foi apresentada uma lista de possíveis benefícios da gestão do conhecimento, tendo-se verificado que, no geral, isto é, no total das PME Excelência, foi destacado como principal benefício da gestão do conhecimento a melhoria da tomada de decisão (27%).

Para as organizações que fazem gestão do conhecimento, a principal vantagem apresentada é o contributo para aumentar a produtividade do negócio (30%), seguida da melhoria da tomada de decisão (20%) e da capacidade de dar respostas de forma mais rápida (20%).

Comparando os dois grupos de respostas - total das PME Excelência e PME Excelência que fazem gestão do conhecimento - podemos referir que os dois aspectos que são mais valorizados nas organizações com gestão do conhecimento, face ao total das organizações analisadas, são: aumentar a produtividade (30% contra 21,6%) e aumentar o espírito de mudança (10% contra 8,1%).

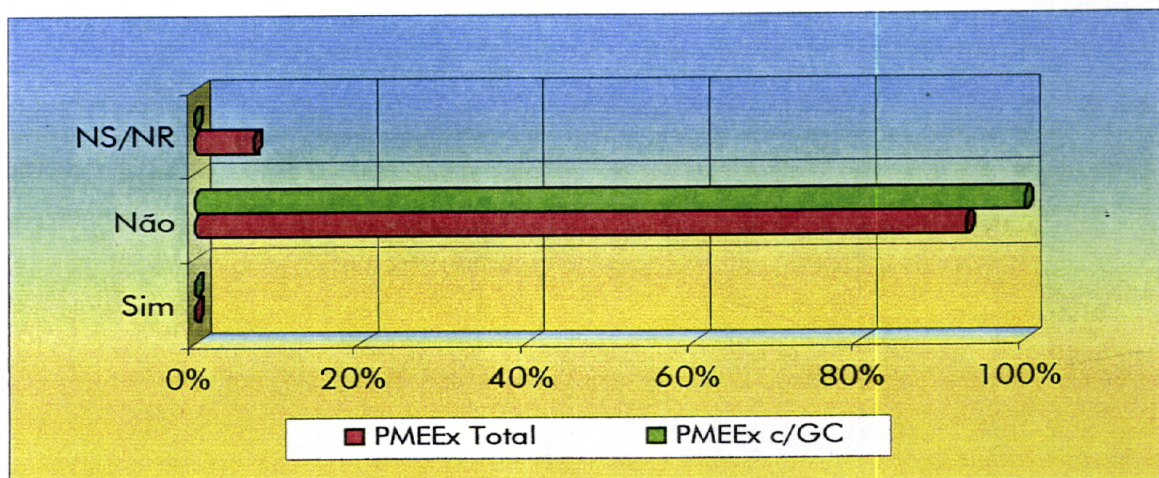
GRÁFICO 6.14 - Benefícios da Gestão do Conhecimento



6.2.3.5. Orçamento para Iniciativas de Gestão do Conhecimento

A forma frágil e incipiente como é vista a gestão do conhecimento, está bem patente na ausência de responsabilidades e de orçamento definido para as iniciativas de gestão do conhecimento, comum às PME Excelência da Região.

GRÁFICO 6.15 - Responsabilidades e Orçamento Definido para Iniciativas de GC



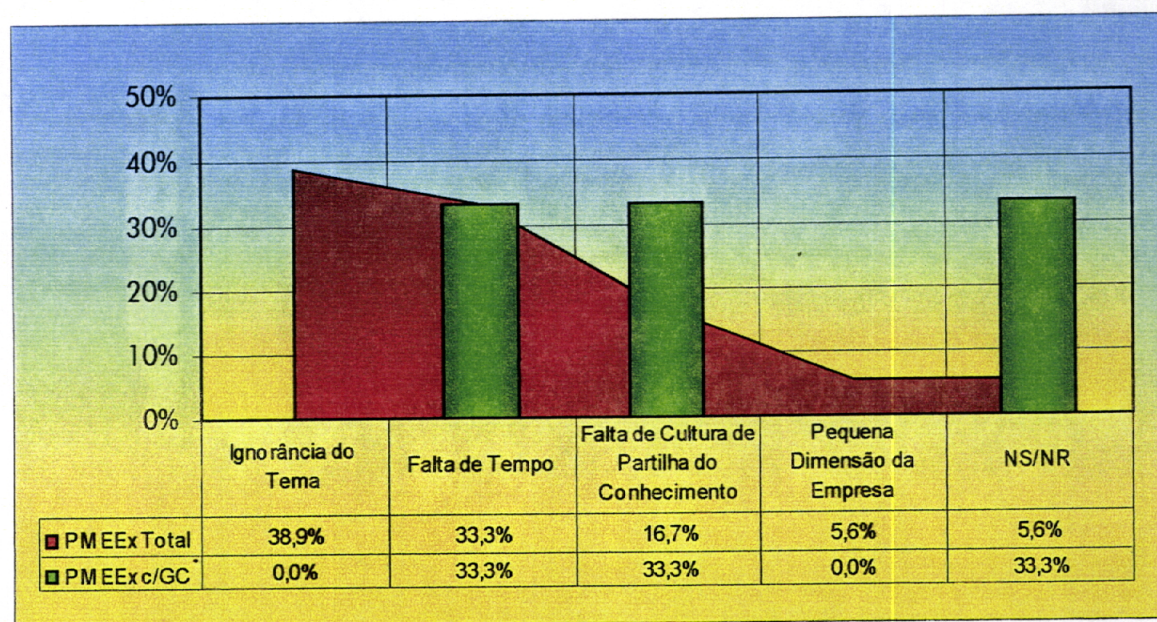
6.2.3.6. Principais Dificuldades na Gestão do Conhecimento

Os principais impedimentos apontados à gestão do conhecimento, para as organizações que fazem gestão do conhecimento, são a falta de uma cultura que estimule a partilha do conhecimento na organização (33,3%) e a falta de tempo (33,3%) para estudar e implementar um sistema de gestão do conhecimento, revelando consciência e conhecimento apreciável do tema e consonância com a literatura.

Por outro lado, a principal razão apontada pelas organizações como impedimento à gestão do conhecimento é, obviamente, a ignorância do tema (38,9%).

Merece, ainda, destaque o facto de não terem sido mencionadas a falta de recursos financeiros e de tecnologia apropriada como impedimento à gestão do conhecimento.

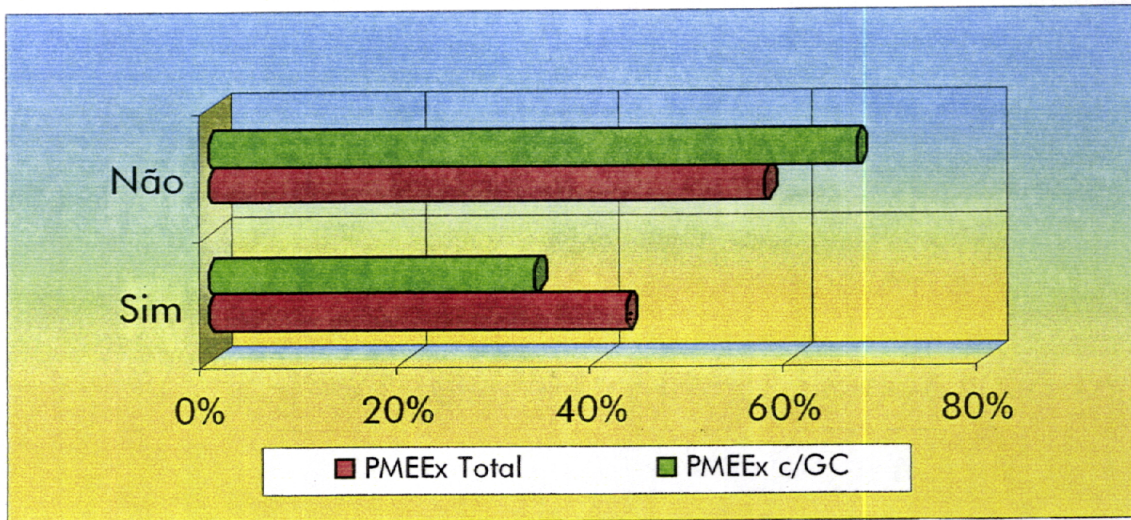
GRÁFICO 6.16 - Principais Dificuldades na Gestão do Conhecimento



6.2.3.7. Necessidade de um Gestor do Conhecimento

A necessidade de um gestor do conhecimento foi globalmente rejeitada pelas PME Excelência, com a particularidade de merecer uma maior rejeição nas organizações que fazem gestão do conhecimento (66,7%) do que no total das organizações (57,1%). Pelo contrário, as organizações que não fazem gestão do conhecimento, sentem mais a falta de um gestor do conhecimento.

GRÁFICO 6.17 - Necessidade de um Gestor do Conhecimento nas PME Excelência



Podemos referir, ainda, que para as PME Excelência as principais tarefas enunciadas como funções a desempenhar por um Gestor do Conhecimento seriam:

- Recolher e partilhar a informação;
- Explicitar o conhecimento existente na organização;
- Sistematizar e formalizar de forma eficiente práticas correntes na organização;
- Coordenar a partilha de informação e de conhecimento de forma a atingir os objectivos e prioridades da organização.

Por outro lado, as principais razões apontadas para justificar a dispensa de um Gestor do Conhecimento, foram:

- A pequena dimensão da organização e a especificidade do negócio;
- A gestão do conhecimento não pode ser unipessoal;
- As funções de gestão do conhecimento devem ser asseguradas pela administração e altos responsáveis de departamento.

6.2.3.8. Factores de Sucesso na Gestão do Conhecimento

O grande inibidor na partilha do conhecimento, como vimos, são os aspectos comportamentais, a cultura organizacional. Para além de outros aspectos, em última análise enquadrados por aquele, como a falta de envolvimento explícito da gestão de topo e a falta de uma infra-estrutura tecnológica e organizacional adequada.

O estado da gestão do conhecimento em várias organizações revela um número de factores necessários para um programa bem sucedido de gestão do conhecimento (Skyrme e Amidon 1997, Davenport 1998):